

UNIVERSIDAD DE PANAMA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ESPECIALIZACIÓN
EN ADMINISTRACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

PROPUESTA DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN DEL RECURSO
HUMANO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL CANAL DE PANAMA DESPUÉS
DEL AÑO 2000



Presentado por

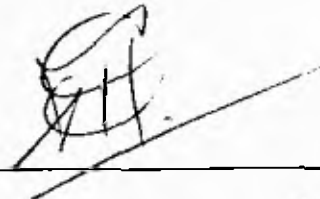
María Luisa Pérez

Tesis presentada como uno de los requisitos para optar al Grado de Master en
Administración de Empresas con Especialización en Administración de
Recursos Humanos

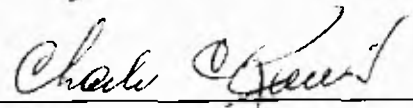
23 OCT 1997

APROBADO POR:

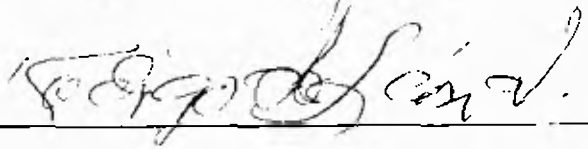
Director de Tesis:



Miembro del Jurado:



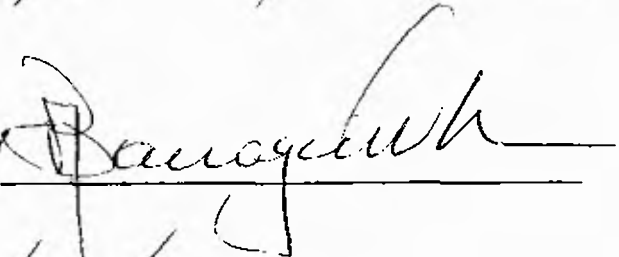
Miembro del Jurado:



Fecha:

9 / septiembre / 1997

Vicerrectoría de Investigación y
Post Grado



Fecha:

9 / 9 / 97

Con todo mi amor de madre, le dedico este aporte a mis queridos hijos María Luisa, Eliacín, Jhazmín, y a tí Joelito, por el estímulo que siempre me han brindado y la paciencia de esperar. Que este aporte sea para ustedes una motivación a nivel personal y que Dios siempre los guíe por el camino del amor, la perseverancia y la verdad.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todo lo recibido y por brindarme la oportunidad de alcanzar una meta más a nivel personal y profesional, y que aportaré mis conocimientos a la niñez y juventud panameña, Gracias a Dios.

Gracias al Prof. Miguel A. Robinson por su apoyo y conocimientos en esta realización.

ÍNDICE GENERAL

	Página
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iv
Índice General	vi
Índice de Anexos	x
Extracto (Summary)	xii
Introducción	xv
I. IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DEL CANAL DE PANAMÁ.	1
A. Importancia	2
B. Objetivos	7
C. Regulación de los peajes.	9
II. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DEL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO DEL CANAL DE PANAMÁ.	15
A. Período de excavación de la vía acuática.	16
B. Período de inauguración de la vía acuática hasta la Firma de los Tratados Torrijos-Carter.	19
C. Período de entrada en vigencia de los Tratados Torrijos- Carter.	20

III. CARACTERÍSTICAS, MARCO GENERAL Y FUNCIONES DE LAS DISTINTAS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS DEL CANAL DE PANAMÁ.	29
A. Comisión del Canal de Panamá.	30
B. Comisión de transición para la transferencia del Canal de Panamá en el año 2000.	32
C. Autoridad del Canal de Panamá.	37
IV. ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO DEL CANAL DE PANAMÁ.	40
A. Planeación del personal.	41
B. Determinación de los requerimientos del personal.	53
C. Proceso de reclutamiento y selección del personal.	60
CH. Clasificación de Puestos.	64
D. Proceso de evaluación del personal.	65
V. PROPUESTA DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA LA ADMINSTRACIÓN DEL CANAL DESPUÉS DEL AÑO 2000.	68
A. Perfiles del recurso humano panameño para el área canalera.	69
B. Análisis estadístico del recurso humano panameño que	

	ocupa puestos jerárquicos administrativos actualmente en la Comisión del Canal de Panamá.	70
C.	Determinación y clasificación de los programas de capacitación.	80
CH.	Programa de Capacitación	87
D.	Capacitación a nivel técnico.	89
E.	La reingeniería aplicada al proceso de desarrollo y capacitación del recurso humano.	94
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113

Anexos

Bibliografía

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS

- A. RESULTADOS DE LA ENCUESTA**
- B. ESTADÍSTICA DEL TRÁNSITO DE BARCOS POR EL
CANAL DE PANAMÁ DESDE EL AÑO 1915 HASTA
1994.**
- C. BOLETÍN INFORMATIVO "EL GUAYACÁN"
ELABORADO POR LA PROF. MARÍA LUISA PÉREZ.
1997.**

EXTRACTO (SUMMARY)

As time approaches when the transition process of the delivery of the Canal and its Administration from American to Panamanian hands occurs, we note with deep concern the passivity, ignorance and low interest among the common Panamanian, on the topic of the reversion of the Panama Canal.

Furthermore, from a survey made among the people, it was observed that generalized opinion in Panama is that we are not qualified to face this challenge in the year 2000.

The people's perception is based on the fact that some installations already reverted to Panama, a decade ago, show a big deterioration, abandonment and with a low return in profit.

In our investigations we see that 90% of the human resources working at present in the Canal Commission consists of Panamenians. Likewise we hold that the Panamenians working with the Canal Commission are under constant training and improvement in a technical and administrative level.

In the field of organization and administration of the human factor, the system has shown efficiency, quality and capacity. Many Panamenians holding positions of second importance are in waiting lists to replace successfully those foreigners holding the most important jobs, either because of their retirement by age or by administrative arrangements and so successfully fulfil the transition agreement in the Canal Commission.

The Transition Commission of the Authority of the Panama Canal has just delivered to the full of the legislative assembly, the project N°59 of December 19 of 1996, by which the Authority of the Panama Canal is organized with the legal norms for its

organization, function and modernization norms so as to attain a smooth transition toward an efficient canal, profitable and highly competitive.

Our country must direct its efforts so that the organization and financial success be framed toward the international market, in order to be self-sufficient, so that the full maintenance programs be continued in order to protect this structure with a modern technology. That's why we have proposed the re-engineering as a new concept of social and economical development of the human resources so as to face the big challenge we will assume on the 31st of december of 1999. This new concept called re-engineering presents a new dynamic in the environmental and professional efficiency of the human resources which are the goals and objectives for the future development of the Panama Canal.

INTRODUCCIÓN

A medida que se aproxima el proceso de transición de la entrega del Canal de Panamá y su administración de manos norteamericanas a las panameñas, notamos honda preocupación por la pasividad, ignorancia y poco interés del común de nuestro pueblo, sobre el tema de la reversión del Canal de Panamá.

Por otra parte, en encuesta realizada observamos que la opinión generalizada del panameño es que no estamos capacitados para afrontar este desafío en el año 2000.

Sus percepciones la basan en el hecho de algunas instituciones que han sido revertidas a Panamá en la década del 90, las cuales tienen hoy día gran deterioro y poco rendimiento.

En nuestra investigación sustentamos que el 90% del Recurso Humano que trabaja actualmente en la Comisión del Canal son panameños. Igualmente, sustentamos que los panameños que laboran en la Comisión del Canal están en constante capacitación y desarrollo tanto a nivel técnico como administrativo.

En el campo de la organización y administración del recurso humano, el sistema ha demostrado eficiencia, calidad y capacidad. Muchos de los panameños que ostentan cargos de segundo nivel están en espera de reemplazar a los extranjeros que ocupan estos cargos; ya sea por reestructuraciones o jubilaciones dando fiel cumplimiento a los acuerdos de transición en la Comisión del Canal.

En estos momentos la Comisión de Transición de la Autoridad del Canal de Panamá ha hecho entrega al pleno de la Asamblea Legislativa del Proyecto No. 59 del 19 de diciembre de 1996, por el cual se organiza la Autoridad del Canal de Panamá, en el cual se establecen normas legales para su organización, funcionamiento y modernización para lograr una transición con un canal eficiente, rentable y altamente competitivo. Nuestra nación debe estar orientada a que la organización, utilidad financiera se enmarque hacia el mercado internacional, que seamos autosuficientes y que se continúe con los programas de mantenimiento para proteger esta infraestructura, tecnificación y modernización. Y es por eso que hemos propuesto la reingeniería como nuevo concepto del desarrollo social y económico del recurso humano panameño para enfrentar los retos que asumiremos el 31 de diciembre de 1999. Este nuevo concepto llamado reingeniería presenta una nueva dinámica en la ambientación y eficiencia profesional del recurso humano, que son las metas y objetivos para el futuro desarrollo del Canal de Panamá.

Marco Conceptual

El Canal de Panamá ha sido visto siempre como un problema económico y financiero para los Estados Unidos y como problema político para Panamá.

Pese a los diferentes tratados y convenios firmados entre ambas naciones, los panameños consideraban su derecho a participar física y profesionalmente en lo que se llamó el manejo del canal.

De por sí, que los panameños sólo les quedaba el observar a veces pasiva y otras aguerridamente, cómo el coloso del norte usufructuaba de los beneficios de la franja canalera. Igualmente los panameños participaban de los niveles más bajos de la organización (jornaleros, aseadores, etc.).

En el manejo del canal, la participación de la mano de obra del panameño era insignificante, el manejo casi que era exclusivo de los anglosajones.

Desde la firma de los tratados Torrijos-Carter y pese a las polémicas y la enmienda de Cochini, se ha logrado una participación numérica y profesional en las posiciones claves y de toma de decisiones.

Estos logros han sido posibles a la decisión atinada de la Comisión del Canal de Panamá de enseriar y politizar las actividades a ese alto nivel.

En la nueva visión de la administración del canal, el recurso humano es uno de los estamentos más valiosos pero, dependiendo de la atención que se le dé a todos los niveles será el producto que se sacará del estamento. El personal administrativo requiere de una constante adecuación a la tecnología, teoría y materias en general que se relacione con el quehacer del sector administrativo.

Es importante dejar clara la idea que por parte de Panamá existen las estructuras y el personal para enfrentar con un alto nivel de eficiencia el reto del 2,000 (la administración eficiente del Canal de Panamá).

1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Los tratados Torrijos-Carter fueron producto de la discriminación de la fuerza laboral panameña, tanto administrativa como técnica.

Sólo la estructura del nivel jerárquico era dominada por personal no panameño.

Las luchas generacionales fueron causal de exigir a los Estados Unidos la entrega de nuestro magno recurso económico - político - social que tiene la nación panameña.

1.1 Situación Del Problema

La representación del problema es la inquietud del común del pueblo panameño de que los panameños no están capacitados para administrar eficientemente el canal de Panamá a partir del año 2000.

La Comisión del Canal de Panamá ya tiene los programas de capacitación necesarios para el desarrollo de todos los recursos humanos que se requieren.

Es un magnífico comienzo, pero hacen falta otros compromisos por parte del gobierno panameño.

Además de la necesidad de continuar con los programas de desarrollo de los recursos humanos, hay otros puntos adicionales que se consideran claves para lograr una administración efectiva en el año 2000 y son:

- a. Organización apolítica
- b. Peajes razonables
- c. Mantenimiento continuo
- d. Conservación del sistema de mérito
- e. Preservación de los términos y condiciones de empleo.

1.2. Análisis Del Tema.

1.2.1. Interés:

Cuenta Panamá con recursos humanos suficientes y profesionalmente preparados para la administración del canal en el año 2,000?

La preocupación del pueblo panameño se manifiesta cuando lee y escucha conceptos alarmantes y equivocados, escritos y expresados en noticias y editoriales de medios de comunicación sobre la necesidad de tomar medidas urgentes para preparar personal panameño para la buena administración del canal del siglo 2,000.

Es un tema de actualidad dada la cercanía de la fecha de transferencia de la administración del canal a manos del gobierno panameño.

1.2.2. Novedad:

En este trabajo se trata de hacer una compilación de todo lo escrito, con la intención de ofrecer un material accesible y entendible sobre la preparación o no de recursos humanos panameños, a nivel administrativo para la administración del canal al común panameño.

1.2.3. Amplitud:

Está la Universidad de Panamá capacitando personal con orientación hacia las áreas con mayor necesidad de este tipo de recursos para lograr el funcionamiento eficiente del canal después del 2,000?

¿Qué otros centros de estudios superiores están capacitando personal destinado a prestar sus servicios en el área canalera, a nivel privado o público?

Está el sector privado (centros de estudios) capacitando personal para trabajar en el área canalera?

Nuestros recursos humanos, administrativos o de posiciones estratégicas, necesitarán de adiestramiento y capacitación para funcionar con objetivos nacionales para después del 2,000?

2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL MODELO TEÓRICO.

2.1 Objetivos De La Investigación (Objetivos Generales):

Demostrar que existe una fuerza laboral panameña para el año 2,000 y que se cuenta dentro de la administración del canal con los programas de capacitación necesarios para el desarrollo de todos los recursos humanos que se requieren.

Objetivos Específicos:

Administrarán la fuerza laboral administrativa panameña en 100% a partir del 1 de enero del 2,000 con personal profesionalmente capacitado.

Formulación Del Problema

La Comisión del Canal ya tiene los programas de capacitación necesarios para el desarrollo de todos los otros recursos humanos que se requieren, excepto de los prácticos que requieren experiencia de alta mar.

Es un magnífico comienzo, pero hacen falta otros compromisos por parte del gobierno panameño.

Además de la necesidad de continuar con los programas de desarrollo de recursos humanos, hay cinco puntos adicionales que se consideran claves para lograr una administración panameña efectiva a partir del año 2,000.

- a) Organización apolítica.
- b) Peajes razonables.

- c) Mantenimiento continuo.
- d) Conservación del sistema de méritos.
- e) Preservación de los términos y condiciones de empleo.

La carrera administrativa como ley se aplicará al personal panameño que labore en la Comisión del Canal de Panamá al momento de la transferencia del Canal de Panamá al gobierno panameño?

Representación Del Problema

Representación del problema a través de gráficas.

2.2 Sistema de Hipótesis:

El proceso de reingeniería aplicada al desarrollo y Capacitación de los recursos humanos panameños para la Administración eficiente en el año 2000.

2.3. Importancia

Es de suma importancia porque el Canal de Panamá actualmente tiene competencia y de su administración de recursos humanos, la fijación de peajes razonables, depende en 9 años que la competencia sea o no más aguda, ya que existen alternativas al Canal de Panamá, tales como:

- La costa occidental de los Estados Unidos tiene en actividad varias operaciones portuarias, ferroviarias eficientes que mueven miles de contenedores diariamente hacia el este de los Estados Unidos.

- Existen super-naves que no caben por el Canal y que transportan tal volumen de carga que les resulta económico dar la vuelta por el Cabo de Horn.
- Ahora no, en el futuro, podremos fijar peajes que hagan que los usuarios busquen otra alternativa al Canal.
- Constantemente se ven cambios en los patrones del comercio internacional que afectan la carga que se mueve a través de la vía acuática.

2.4 Factibilidad

Es resoluble e investigable en cuanto a que los recursos humanos panameños se les está capacitando en sus áreas específicas para la administración del Canal.

2.5 Modelo Metodológico:

Descriptiva:

Es coherente con los procedimientos de confirmación que señala la hipótesis porque el modelo descriptivo nos permitirá descubrir, analizar que al establecerse que existe la preocupación e interés de que nuestro recurso humano calificado profesionalmente a través de una legislación no pierda sus derechos empresariales y garantías, y que es preciso también que la administración reconozca que el activo máspreciado del canal ha sido y seguirá siendo su dedicada eficiencia y bien adiestrada fuerza laboral y que si se desea mantener en ellos un alto sentido de eficiencia, lealtad y orgullo,

es necesario la continuación del sistema de mérito , como también preservación de los términos y condiciones de empleo.

Histórico:

Antecedentes de los tratados del canal.

2.6 Universo de Referencia:

La investigación abarca una parte, el personal administrativo.

3. SISTEMA DE VARIABLES:

3.1 Variable Independiente:

Reingeniería aplicada al desarrollo y capacitación del recurso humano.

3.2 Variable Dependiente:

Administración eficiente del canal en el año 2000.

4. LIMITACIONES

Debido al proceso de transición del Canal, obtener información en varios departamentos, en especial el centro de adiestramiento, hasta la fecha nos fue imposible recabar información sobre cuántos programas de capacitación tienen, cómo lo planifican, si se da retroalimentación con estos cursos o programas, cómo se selecciona al personal que será capacitado.

Solicitamos varias veces citas o entrevistas y la respuesta que nos daban es que la persona no podía atenderme por diversas reuniones.

La otra respuesta es que me enviaban a las oficinas de relaciones públicas para que el Director, fuera a través de la oficina de Información, me diera las informaciones que hasta la fecha, en esta área de capacitación estoy esperando la documentación.

CAPÍTULO I

IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DEL CANAL DE PANAMÁ

A. IMPORTANCIA

El Canal de Panamá es una de las obras de ingeniería más grandes desarrolladas por el hombre. A través del istmo centroamericano se realizaron estudios sobre la construcción de un canal interoceánico sobre Nicaragua, expandiendo el cauce del Lago de Managua; Costa Rica, sobre la región de Guanacaste; y, Panamá, sobre el Camino de las Cruces. Panamá, por su estabilidad territorial y ajena a actividades sísmicas, fue cobrando mayor importancia para el comercio internacional. “Ya en noviembre de 1903¹, Panamá y los Estados Unidos suscriben un acuerdo para la construcción de un canal interoceánico, el cual iniciar su tráfico marítimo el 15 de agosto de 1914.

El Canal de Panamá es una de las rutas marítimas mayormente utilizadas por el comercio mundial. Sus tres juegos de esclusas en gran calado permiten el paso de grandes navieras; éstas realizan el recorrido desde el Atlántico hasta el Pacífico y viceversa, navegando a nivel del mar, desde el Puerto de Cristóbal, a las esclusas de Gatún, a una distancia de siete millas, elevándose 85 pies sobre el nivel del mar, hacia la esclusa Pedro Miguel, a una distancia de treinta y una millas; luego el esclusaje lo hace descender 54 pies al nivel del Océano Pacífico. El Canal de Panamá funciona 24 horas al día y 365 días al año, ofreciendo un servicio valioso de tránsito a naves de todas las naciones del mundo. El Tratado del Canal de Panamá entró en vigor el 1 de octubre de 1979 y crea la Comisión del Canal de Panamá. La función del Canal se lleva a cabo en forma

¹ Boletín Informativo publicado por la Oficina de Información del Canal de Panamá, noviembre 1996.

profesional, a la vez que se cumple con el manejo, “mantenimiento y mejoras del Canal, requiere un financiamiento total de cerca a los 500”¹ millones por año, lo que incluye unos 90 millones en pagos al Tesoro Nacional de Panamá, en cumplimiento del Tratado. Al mismo tiempo, la reinversión de los ingresos en el Canal le proporciona fondos suficientes para desarrollar los programas necesarios de funcionamiento y mejoras. Igualmente, se establecen nuevas políticas de peajes a niveles suficiente para cubrir los costos de la Agencia del Canal y se hacen los esfuerzos por mantener estas tarifas lo más bajas posible, a fin de mantener la competitividad con otras alternativas disponibles al transporte marítimo comercial. Durante el año fiscal de 1994, la mayoría de los elementos de tráfico e ingresos por peajes del Canal tuvieron un fuerte desempeño, recuperándose totalmente de las bajas experimentadas durante los dos años anteriores. Las mejoras significativas en el tráfico marítimo se debieron principalmente a la recuperación económica en los Estados Unidos. El sustancial incremento económico en las nuevas economías industrializadas de las costas del Pacífico y el buen desempeño de ciertos países de América del Sur.

Las naves que transitan en el Canal cargan una variedad de productos, pero el negocio principal de la vía acuática se concentra mayormente en un número relativamente reducido de mercancías. Aproximadamente el cincuenta y seis punto dos por ciento (56.2%) por ciento de los ingresos por peajes es generado por buques que transportan granos, petróleo y productos derivados del petróleo, automóviles y carga de contenedores.

¹ Spillway, publicación oficial de la Comisión del Canal de Panamá, 1996.

El Canal de Panamá sirve a un número de comercios importantes a nivel mundial, entre otros, la costa este de los Estados Unidos - Asia; Europa - costa del este de los Estados Unidos y Canadá; costa oeste de Sudamérica; y costa oeste de Centroamérica. La carga que pasa por estas rutas comprende cargamentos importantes de granos, carbón, fosfatos, carga de contenedores, productos químicos y productos químicos de petróleo de los Estados Unidos hacia Asia; productos manufacturados de acero y hierro, automóviles, carga de contenedores de Asia hacia los Estados Unidos; madera y sus productos; carbón y coque de petróleo de los Estados Unidos y Canadá hacia Europa y carga de contenedores y productos manufacturados de hierro y acero de Europa hacia Norteamérica. Las exportaciones principales de la costa oeste de Sudamérica hacia los Estados Unidos fueron petróleo y sus productos derivados, alimentos refrigerados, mineral metálico y metales, minerales y productos agrícolas. La carga principal que pasó de los Estados Unidos hacia la costa oeste de Centroamérica fue de granos, petróleo y sus productos y fosfatos; de Centroamérica hacia los Estados Unidos, productos agrícolas y minerales.

A pesar del aumento en el número de naves de gran tamaño que han transitado el Canal en años recientes, el tiempo total que demora una nave en el Canal de Panamá se mantiene en un día. Este nivel extraordinario de desempeño se puede atribuir a un equipo de profesionales adiestrados para brindar servicio rápido de tránsito y a la ejecución a tiempo de mejoras diseñadas para asegurar un paso seguro y expedito por la vía acuática.

Desde la ejecución del Tratado, la Gerencia de la Comisión ha dedicado más de mil quinientos millones de dólares a extensas mejoras del Canal, programas importantes de mantenimiento y a la modernización de los procedimientos de tránsito por el Canal. Se invierten más de diez millones de dólares por año en programas de adiestramiento para preparar a los panameños para el manejo y mantenimiento del Canal.

Para mantener la vía acuática en óptimas condiciones, asegurarse de que la demanda de tráfico se maneje en forma eficiente y se cobren tarifas competitivas, se han llevado a cabo un número de proyectos de mejoras y modernización. “Estas mejoras incluyen la compra de remolcadores nuevos”¹ y más potentes, la adquisición de nuevas locomotoras de remolque que brindan mayor capacidad de tránsito y flexibilidad de mantenimiento, alumbrado de postes altos en todas las esclusas para asegurar un tránsito más seguro de buques grandes durante las horas de la madrugada y el crepúsculo; una estación de amarre o atraque para buques que fue construida al norte de las esclusas Pedro Miguel para permitir una mayor utilización de la capacidad de las esclusas del Pacífico; una nueva estación de señales en Cristóbal está por completarse para permitir una mejor visualización de todos los movimientos de los barcos en la entrada del Atlántico y del puerto; la instalación de un elevador o sistema de dique seco tipo elevador en los talleres de reparación de la Comisión en el sector Atlántico y del puerto; la instalación de nuevas defensas compuestas para todas las esclusas; conversión de las boyas del cauce; un sistema

¹ “Canal acelera modernización y mejoras”, artículo publicado en la edición del 26 de enero del Spillway, publicación oficial de la Comisión del Canal.

de control de tráfico marítimo computarizado que facilita la programación y vigilancia de las naves en tránsito; la instalación de un simulador de navegación con puente para incrementar el adiestramiento interno de los prácticos del Canal y un complejo sistema contra incendios que se instala en todo el sistema de esclusas.

Además de los programas de modernización y mejoras se llevan a cabo importantes reacondicionamientos anuales de las compuertas de 700 toneladas de las esclusas y de otros equipos de las esclusas; se reacondicionan las locomotoras de remolque en instalaciones de reparación diseñados especialmente para ello; “los 50,000 pies de rieles de las locomotoras de remolque se mantienen y reemplazan con regularidad”¹; el dragado continuo mantiene el cauce en la máxima profundidad para la navegación; y los vertederos y represas que regulan los niveles de los lagos se mantienen en óptimas condiciones.

También se han hecho mejoras a los procedimientos operativos para aumentar la eficiencia y la seguridad del Canal, un sistema de reservaciones de tránsito le permite a los clientes programar un cargo nominal; el sistema universal de medidas que fue introducido en 1994, ha modernizado el proceso de medición de los barcos; mejoras importantes del sistema computarizado de manejo de tráfico permite una mejor vigilancia en el tránsito de las naves por el Canal; los procedimientos de investigación de accidentes de las naves han sido simplificados; la utilización de lo último en tecnología para vigilar el tiempo y el

¹ Ob.Cit., Pág.2.

equipo de manejo de las reservas de agua brindan información actualizada y exacta sobre las condiciones meteorológicas, los niveles de los lagos y la recolección de agua de la cuenca; y los proyectos de mejoras al cauce del Canal permiten mayor maniobrabilidad, seguridad de navegación y visibilidad en el cauce del Canal.

"Un programa importante que es necesario para mantener la alta calidad del servicio de tránsito del Canal es el ensanche, mejora y enderezamiento del Corte Gaillard. Aproximadamente un tercio del negocio del Canal de Panamá está compuesto por naves con limitaciones para el paso por el Corte; por consiguiente, la Junta Directiva de la Comisión aprobó un programa de excavación multifásico de gran envergadura que se inició en enero de 1992 y que continuará por un número de años, utilizando tanto recursos propios como contratistas de afuera; la terminación del programa de ensanche permitirá el paso de dos vías de todas las naves sin limitaciones por todo el Canal y nos dará la seguridad de que el Canal tenga suficiente capacidad de reserva para manejar eficientemente la demanda de tráfico hasta el próximo siglo."¹

B. OBJETIVOS

Desde el inicio de los Tratados del Canal en Panamá, se ha duplicado el número de panameños en puestos claves en la administración, operación y mantenimiento del Canal, de modo que, en la actualidad, los panameños ocupan el 71% de dichas posiciones. Situación que asegura que el número de panameños en puestos profesionales y administrativos se triplique.

Estos logros se deben principalmente al compromiso asumido por la administración del Canal, desde el inicio de los Tratados, de considerar el desarrollo de los recursos humanos como el segundo objetivo más importante de la empresa. El primer

¹ Ob.Cit.,pág 3

objetivo, por supuesto, es el de tránsito expedito, seguro y económico de las naves; nunca antes en la historia del Canal se había dado tanto énfasis al desarrollo de los recursos humanos. En el año fiscal 1990, "más de nueve millones de dólares"¹ se destinaron a múltiples programas de adiestramiento, y durante el presente año se proyecta invertir diez millones.

Actualmente, alrededor de 230 empleados (cien por ciento panameños) están recibiendo capacitación en programas formales para carreras marítimas, profesionales, técnicas y administrativas. También se dedica mucho esfuerzo en educar a nuestros empleados en asuntos de seguridad industrial, ya que el tipo de trabajo que ejercen en especial el de mantenimiento, es de alta peligrosidad.

Existen otras actividades directamente relacionadas con la función diaria de tránsito. El Canal también realiza una serie de actividades que contribuyen al tránsito seguro, ordenado e ininterrumpido de las naves. Entre ellos podemos mencionar: la división de dragado, división de bomberos, división de protección del Canal, servicios públicos, unidad de seguridad marítima.

"Generalmente al hablar del Canal de Panamá, tenemos que considerar sus enormes compuertas de 700 toneladas de peso, sus locomotoras o mulas, sus remolcadores, las represas y todos los demás elementos que nos vienen a la mente; sin embargo, el elemento más importante del Canal, el activo más valioso de nuestra vía acuática y la base de su éxito, ha sido y seguirá siendo su recurso humano. La empresa del Canal mantiene programas formales que tiene la empresa del Canal para el desarrollo de personal clave y que fueron diseñados específicamente para incrementar el número de panameños jóvenes en dichos puestos.

En estos programas se entrena al personal para unas treinta y cinco carreras técnicas y artesanales, tales como electricistas, soldadores,

¹ Panama Canal Office of Public Affairs.

años, mucho antes que los Tratados y en la actualidad el cien por ciento de sus integrantes son panameños."¹

Para el año 2,000, gracias a los esfuerzos exclusivos de la Comisión del Canal, existirá una fuerza laboral panameña bien capacitada. Pero para que ese personal idóneo tenga éxito en sus funciones hay muchísimo por hacer y recorrer y el protagonista principal de lo que resta por realizar es el gobierno nacional. Las leyes, reglamentos y políticas bajo las cuales operará la nueva entidad canalera deben comenzar a definirse y divulgarse desde ahora. Estos últimos nueve años de transición son de suma importancia para lograr un traspaso del Canal en forma ordenada y efectiva. Las naves que transiten por el Canal después del mediodía del 31 de diciembre de 1999 deberán hacerlo en forma eficiente, segura y expedita y sin necesidad de constatar que el Canal está funcionando bajo una nueva administración.

C. REGULACIÓN DE LOS PEAJES DE LAS NAVES QUE TRANSITAN LA VÍA INTEROCEÁNICA

“El 1 de octubre de 1994 , la Comisión del Canal de Panamá modificó el sistema de arqueo del Canal”² para hacerlo compatible con el estándar mundial de medición de tonelaje conforme fue promulgado por la Conversión Internacional de Arqueo de Tonelaje de Nave de 1969. El sistema de tonelaje posterior al 1 de octubre de 1994 es conocido

¹ Entrevista realizada al Lic. George Mercier, Director de la Oficina del Personal.

² La Comisión del Canal de Panamá. Determinación de los Peajes. Pág. 5, 1996.

como Sistema Universal de Arqueo del Canal de Panamá (SUA/CP). Según el mismo los peajes serán fijados en base al tonelaje neto del SUA/CP.

El SUA/CP aplica una fórmula matemática al arqueo del volumen total de la nave para determinar el tonelaje del SUA/CP. La medición del volumen total será el mismo que el indicado en el Certificado Internacional de Arqueo de Tonelaje (1969), documento que las naves deben obtener como parte del proceso de registro gubernamental. El SUA/CP producirá el tonelaje y en consecuencia, ingresos comparables a los producidos bajo el sistema anterior. También producirá tonelajes para barcos individuales que serán muy parecidos a los que habrían resultado aplicando el sistema anterior. Finalmente, el SUA/CP incluye medidas de transición que permitirán prácticamente a todas las naves mantener el valor anterior del tonelaje neto del Canal de Panamá, si hubiesen realizado un tránsito antes del 1 de octubre de 1994. En virtud de que el sistema anterior y el SUA/CP al tomar en cuenta el valor agregado, producen iguales valores de tonelaje, la tarifa de peajes no ha sido cambiada; sin embargo, se calcula en base al tonelaje neto del SUA/CP en lugar del anterior tonelaje neto del Canal de Panamá.

"La tarifa de peajes apropiada, ya sea que la nave esté cargada o en lastre, se aplica a la cifra de tonelaje neto del Canal de Panamá para obtener los peajes que deben determinarse para cada buque. Una tonelada del Canal de Panamá equivale a 100 pies cúbicos de capacidad de ingreso real. Se aplica la tarifa de "cargado" a los buques que llevan carga o pasajeros. Para que un buque reciba la tarifa reducida en lastre (sin pasajeros o carga) el volumen del lubricante a bordo para el uso del buque no debe exceder el 125% del volumen de su cuarto de máquinas según se haya medido y según se indica en el certificado de tonelaje del Canal de Panamá."¹

¹ Ob.Cit.,pág. 5

El peaje pagado por otras embarcaciones flotantes, incluidos los barcos de guerra, aparte de los de transporte militar y naval, carboneros, barcos de abastecimiento y buques-hospitales, se basa en su tonelaje de desplazamiento real (una tonelada de desplazamiento real es equivalente a una tonelada larga o treinta y cinco pies cúbicos de agua salada).

La Comisión del Canal de Panamá, Agencia del gobierno de los Estados Unidos, se ocupa básicamente de toda la operación del Canal. Se aumentaron los peajes el 8 de julio de 1974, el 18 de noviembre de 1976 y el 10 de octubre de 1979. "El aumento de 1974 fue el primer aumento en las tarifas de peajes en la historia del Canal. Los peajes fueron aumentados nuevamente el 12 de marzo de 1983, el 1 de octubre de 1989 y el 1 de" ¹ octubre de 1992 (ver anexos).

Estos cambios fueron diseñados para continuar con la política de cierres financieros en punto de equilibrio una vez se cubrieran los gastos y se pagaran los intereses sobre la inversión neta de los Estados Unidos en el Canal. Durante el año fiscal que terminó el 30 de septiembre de 1994, transitaron por el Canal 14,029 naves. El tránsito por bandera incluyó 2,214 de bandera panameña; 1,104 de Bahamas; 235 japonesas; 402 norteamericanas; 263 danesas; 235 filipinas; 263 alemanas.

Los ingresos por peajes y los procedentes de otras fuentes se depositan en la Tesorería de los Estados Unidos, en una cuenta conocida como el Fondo de la Comisión del Canal de Panamá. Los recursos de este fondo están disponibles para uso continuo y sirven para financiar programas de operación y mejoras del Canal, que son revisados anualmente por el Congreso americano.

¹ Ob.Cit.,pág. 2

Por otro lado, la Ley 96-70 autoriza al Presidente de los Estados Unidos fijar y revisar las tarifas de peajes y las reglas de arqueo. No obstante, la misma ley limita la discrecionalidad del propio Presidente de los Estados Unidos en materia de peajes, cuando dice que los peajes deben ser establecidos a tarifas calculadas para producir ingresos para cubrir hasta donde sea posible todos los costos de mantener y operar el Canal, incluyendo los pagos a Panamá.

El Canal opera y funciona como una empresa sin fines de lucro; esta política existe desde que el Canal inició operaciones comerciales en 1914.

Por otro lado, el Tratado concerniente a la neutralidad permanente del Canal y al funcionamiento del Canal de Panamá, que tiene duración indefinida y que se aplica por igual al Canal actual y a cualquier otra vía acuática que se construya, total o parcialmente en territorio panameño establece que: “los peajes y otros derechos por servicios de tránsito y conexos serán justos, razonables, equitativos y consistentes con los principios del derecho internacional.”¹

El entendimiento incluido en el instrumento de ratificación de la República de Panamá del Tratado concerniente a la neutralidad permanente del Canal y al funcionamiento del Canal de Panamá, establece que antes de que se haga cualquier ajuste en los peajes por el uso del Canal, se deben dar las plenas consideraciones a los efectos de cualquier ajuste de dichos peajes en los patrones de tránsito de ambas partes, incluyendo las consideraciones de los siguientes factores:

¹ Gaceta Oficial No. 18.451, 1 de noviembre de 1997.

- a) El costo de operar y mantener el Canal de Panamá.
- b) La posición competitiva del uso del Canal en relación a medios de transporte.
- c) El efecto de dichos ajustes en las diversas zonas geográficas en cada una de las partes.
- d) Los intereses de ambas partes en el mantenimiento de sus flotas nacionales.
- e) Los intereses de ambas partes de aumentar al máximo el comercio internacional.

Durante el año fiscal de 1994, la mayoría de los elementos de tráfico e ingresos por peajes del Canal tuvieron un fuerte desempeño, recuperándose totalmente de las bajas experimentadas durante los dos años anteriores. Las mejoras significativas en el tráfico se debieron principalmente a la recuperación económica en los Estados Unidos, el sustancial incremento económico en las nuevas economías industrializadas de las costas del Pacífico y el buen desempeño económico de ciertos países de América del Sur.

Las naves que transitan el Canal cargan una variedad de productos, pero el negocio principal de la vía acuática se concentra mayormente en un número relativamente reducido de mercancías. Aproximadamente el 56.2% de los ingresos por peajes es generado por buques que transportan granos, petróleo y productos de petróleo, automóviles y carga de contenedores. De los casi ciento setenta millones de toneladas largas de carga que pasaron por el Canal en el año fiscal de 1994, cerca del veinte por ciento eran granos, 15.8% petróleo y sus productos, y 13.2% carga de contenedores. Los

automóviles, aunque representan un volumen pequeño en términos de tonelaje de carga, generaron 13.7% de los ingresos por peajes del Canal.

CAPÍTULO II

BREVE RESEÑA HISTÓRICA DEL DESARROLLO DEL RECURSO

HUMANO DEL CANAL DE PANAMÁ

A. PERÍODO DE EXCAVACIÓN DE LA VÍA ACUÁTICA

Uno de nuestros mayores recursos naturales está próximo a ser revertido a nosotros los panameños. La gran competitividad a la que está sometida nuestra más importante vía acuática nos compromete como panameños, a superar, elaborar y actualizar los planes y proyectos de modernización que conlleva a colocar el Canal de Panamá en una de las vías de tránsito más competitivas.

Ninguna vía acuática internacional ha sido enriquecida con toda una generación de hombres y mujeres de todas las naciones y de diferentes razas como el Canal de Panamá.

Su historia se inicia en el año ocho mil (8,000 A.C.). el Istmo de Panamá fue utilizado por los primeros habitantes de América en la prehistoria, utilizando como rutas alternas nuestra tierra istmeña en vía de tránsito de Centro hacia Sur América.

" Un navegante genovés, llamado Cristóbal Colón, en su ruta por descubrir nuevas tierras, llega al Istmo de Panamá en el año 1502."¹

"Posteriormente, España da inicio a la colonización del Istmo en el año de 1510 y no fue hasta el año de 1534, que el Rey Carlos V de España, ordena los primeros estudios topográficos para la construcción de un canal por un área de 80 kilómetros de ancho, sobre una porción del istmo panameño"² . Sin embargo, la construcción de dicha ruta no fue acompañada por suficientes recursos técnicos y financieros, sólo quedó la pavimentación con guijarros que utilizaron las mulas que cargaban toneladas de oro

¹ El Canal de Panamá, publicado por la oficina de información del Canal de Panamá, nov. 1996

² Ob.Cit.

procedentes del Perú, con destino a España. A esta ruta se le llamó El Camino de las Cruces.

Ya en 1850, se inicia la construcción del ferrocarril de Panamá. En esta época estaba en plena efervescencia la fiebre del oro en California, en donde los buscadores de fortuna utilizaron esta vía de transporte a través del Istmo de Panamá para transportar por mar hacia Norteamérica, lo cruzaban y continuaban su travesía por barco.

Ferdinand de Lesseps, ingeniero francés, tuvo mucho éxito en mil ochocientos ochenta (1880), con la construcción del Canal de Suez. Este vendió gran parte de las acciones de millones de franceses a fin de financiar la construcción de una vía interoceánica que uniera los dos continentes. Sin embargo, la ciencia y la tecnología empleada por los ingenieros franceses no pudo resistir los embates de las enfermedades, más una geografía inhóspita que encontraron en el Istmo; todo esto aunado a los malos manejos administrativos de la Compañía del Canal Francés llevan al fracaso a dicha compañía.

"El 18 de noviembre de 1903, se firma un tratado"¹ entre los Estados Unidos de América y la República de Panamá, con el cual se emprende la construcción del canal interoceánico a través de nuestro Istmo. Este uniría los Océanos Atlántico y Pacífico y otorgaría a los Estados Unidos el uso y el control a perpetuidad de una Zona del Canal de aproximadamente 10 millas de ancho, en la cual Estados Unidos poseería plenos derechos soberanos con la completa exclusión del ejercicio, por parte de la República de Panamá, de todos los derechos, poderese o autoridad soberana.

¹ Ob.Cit, pág. 3

Por su parte, los Estados Unidos garantizaba la independencia de la República de Panamá y pagaría la suma de diez millones de dólares (B/.10,000,000.00) y una anualidad de doscientos cincuenta mil dólares (B/.250,000). Los Estados Unidos adquiere los derechos y propiedades de los franceses en cuarenta millones de dólares (B/.40,000,000.00) y además le pagó a los propietarios de terrenos privados dentro de lo que se llamaría Zona del Canal, preciso convenidos por ambas partes. La Compañía del Canal francés había estado trabajando desde 1879 hasta 1889 en un esfuerzo por construir el Canal. En mayo de 1904, la Comisión del Canal Istmico comenzó a excavar la vía acuática con tan sólo 1,000 empleados. Estos se encargaron de combatir y controlar las epidemias de fiebre amarilla y malaria que amenazaban acabar con los trabajadores y la población.¹

En 1905, el número de personas que se empleó en el proyecto había crecido a diecisiete mil (17,000) y a medida que progresaba la excavación, la fuerza laboral aumentaba gradualmente. Tomó así casi diez años de trabajo de setenta y cinco mil (75000) hombres y mujeres, y el costo de cuatrocientos millones (B/.400,000,000.00) para completar la obra. Los constructores del Canal enfrentaron problemas sin precedentes, mayores que cualquier obra de ingeniería en el mundo: La extraordinaria geología del Istmo, que hizo de los derrumbes de tierra un constante peligro; el enorme tamaño de las esclusas y el volumen de excavación requerido; la necesidad de establecer nuevas comunidades, importación de todos los materiales para la construcción del Canal y organización de las jornadas de trabajo en una escala jamás vista.

Tanto hombres como mujeres pusieron de sí mucho empeño para llevar esta magna obra a feliz término; por ello, muy pocos serán olvidados.

El Coronel WILLIAM CRAWFORD GORGAS y su equipo médico, a quienes se les acredita la erradicación de la fiebre amarilla del Istmo y el control de la malaria; el

¹ Documento "Antecedentes Informativos sobre el Canal de Panamá". Pág. 4, Comisión del Canal de Panamá.

Ingeniero Jefe JOHN F. STEVENS y otros hombres del ferrocarril, levantaron poblados y el sistema de abastecimiento, al igual que organizaron un importante sistema ferroviario para sacar la tierra que era excavada del corte; el Coronel GEORGE WASHINGTON GOETHALS y su personal, trazaron los planos finales y la construcción de las esclusas, La Represa de Gatún y la excavación del Corte.

B. PERÍODO DE INAUGURACIÓN DE LA VÍA ACUÁTICA HASTA LA FIRMA DE LOS TRATADOS TORRIJOS CARTER

"El Canal abre sus puertas al tráfico marítimo un 15 de agosto de 1914, desde entonces más de setecientos mil (700,000) barcos han transitado el Canal"¹ ; un agresivo programa de mantenimiento ha conservado el Canal en óptimas condiciones de operación y aunque el diseño básico sigue siendo tan bueno como siempre, el cauce ha sido enderezado, ensanchado y profundizado a lo largo de los años. Esto ha contribuido enormemente a reducir el tiempo de reacondicionamiento de las esclusas y en los últimos diez años se ha invertido cerca de cien millones anuales en proyectos para modernizar y mejorar las instalaciones del Canal.

Históricamente, en el Canal de Panamá hubo una fuerza laboral, desde 1904, en la Comisión del Canal Istmico, de mil empleados. En 1905 creció a diecisiete mil (17000); ya en 1914 contaba con cuarenta y cuatro mil (44,000), alcanzando su máximo nivel de empleomanía. Ya en el año de 1924, la cifra se fue reduciendo gradualmente a quincemil

¹ El Canal de Panamá, publicado por la oficina de Información del Canal de Panamá, 1996.

quinientos (15,500) trabajadores, volviendo a incrementarse tras la Segunda Guerra Mundial a 37,000. Finalmente, la fuerza laboral llega a estabilizarse entre los trece mil (13,000) y quince mil (15,000) empleados. Después de entrar en vigencia los Tratados, la fuerza laboral se redujo a siete mil (7,000).

La fuerza laboral no sólo tenía cambios según su época, sino también la composición de su fuerza laboral. Entre lo más destacado tenemos que el número de trabajadores entre la época de la construcción y la presente está en el número de trabajadores de diversas nacionalidades que haya empleado el canal. La mayor fuerza laboral la constituían los antillanos, que era la mano de obra no calificada; había también de otras nacionalidades, como España, Grecia, Italia y Colombia. Se da por descartado que los Estados Unidos tenía un gran número de trabajadores, la mayoría calificada como profesionales, técnicos y administrativos; se estima que su fuerza laboral fue de cinco mil (5,000).

C. PERÍODO DE ENTRADA EN VIGENCIA DE LOS TRATADOS TORRIJOS - CARTER

El Tratado Torrijos Carter entra en vigencia el 1 de octubre de 1979, y se crea la Comisión del Canal de Panamá como la entidad del gobierno de los Estados Unidos que tendría la responsabilidad de la operación, mantenimiento y mejoras al Canal para beneficio de todas las naciones del mundo hasta fin de siglo.

El Canal ha operado bajo los mandatos establecidos en el Tratado; éste dispone la eliminación de la Zona del Canal de Panamá, creciente participación de panameños en la administración del Canal y la entrega de la operación del Canal el 31 de diciembre de 1999. La Comisión del Canal de Panamá es dirigida por un Administrador, un Sub-Administrador y fungirá hasta 1999 bajo la supervisión de una Junta Directiva binacional integrada por cinco norteamericanos y cuatro panameños. Según lo estipula el Tratado, la administración sería ocupada hasta el 31 de diciembre de 1989 por un ciudadano norteamericano y el cargo de Sub-Administrador por un panameño.

El Tratado Torrijos-Carter, firmado en 1977 se establece previamente mediante la "firma de la Declaración Conjunta"¹, un 3 de abril de 1964 por los representantes de los gobiernos de la República de Panamá y de lo Estados Unidos de América y la declaración de Principios del 7 de febrero de 1974, rubricada por el Ministerio de relaciones Exteriores de la República de Panamá y el secretario de Estado de los Estados Unidos de América, reconociendo la soberanía de la República de Panamá sobre su territorio y la decisión de abrogar los tratados anteriores pertinentes al Canal de Panamá y celebrar un nuevo tratado que reconozca la soberanía de la República de Panamá sobre su territorio.

En los tratados de 1977, "en su artículo I" se enuncia la abrogación de los tratados anteriormente firmados por los gobiernos de Estados Unidos de América y Panamá. Quedan abrogados y sustituidos y "cito los siguientes artículos."¹

(a) "La Convención del Canal Istmico suscrita entre la República de Panamá y los Estados Unidos de América el dieciocho (18) de noviembre de 1903;"²

¹ Gaceta Oficial, 1º de noviembre 1977, pág. 4.

² Ob.Cit. pág.5

(b) El tratado de Amistad y Cooperación firmado el 2 de marzo de 1936 y el Tratado de Mutuo Entendimiento y Cooperación; y el Memorandum de Entendimientos Acordados, firmados en Panamá el 25 de enero de 1955 por los gobiernos de Panamá y los Estados Unidos.

(c) Todo tratado, convenio , acuerdo y canjes de notas entre la República de Panamá y los Estados Unidos de América vigentes con anterioridad a la entrada en vigor del Tratado de 1977 y concernientes al Canal de Panamá.

(d) Las estipulaciones referentes al Canal de Panamá que aparezcan en otros tratados, convenios, acuerdos y canjes de notas entre la República de Panamá y los estados Unidos de América.

De conformidad con las estipulaciones de este tratado y acuerdos conexos, la República de Panamá, en su condición de soberana territorial, "otorga a los Estados Unidos de América por la duración de este tratado los derechos necesarios para regular el tránsito de barcos a través del Canal de Panamá y para manejar , operar, mantener, mejorar, proteger y defender el Canal de Panamá".¹ La República de Panamá garantiza a los Estados Unidos de América el uso pacífico de las áreas de tierras y aguas cuyos derechos de uso le han sido otorgados por dichos tratados.

La República de Panamá tendrá una participación creciente en la administración, protección y defensa del Canal.

¹ Ob Cit. pág. 4

Los gobiernos de Panamá y los Estados Unidos de América cooperarán para asegurar el funcionamiento ininterrumpido y eficiente del Canal de Panamá.

"Ratificación, Entrada en Vigor y Duración"¹

Artículo II

Se refiere a la ratificación de los acuerdos pactados por ambas partes y los procedimientos constitucionales que se aplicarán; al mismo tiempo que los del tratado concerniente a la neutralidad permanente y al funcionamiento del Canal de Panamá, firmados en la misma fecha.

El presente tratado entra en vigor simultáneamente con el tratado concerniente a la neutralidad permanente y funcionamiento del Canal de Panamá, seis meses calendarios después de la fecha del canje de los instrumentos de ratificación. El Tratado terminará al medio día, hora de Panamá, del 31 de diciembre de 1999.

"Funcionamiento y Dirección del Canal"²

Artículo III

La República de Panamá confiere a los Estados Unidos de América el derecho a manejar, operar y mantener el Canal de Panamá, sus obras, instalaciones y equipos auxiliares y de proveer lo necesario para el tránsito de naves por el Canal de Panamá. Los Estados Unidos de América se comprometen a cumplir tales concesiones y respetar dichos acuerdos.

¹ Ob. Cit. Pág.6

Relación laboral en la Comisión del Canal de Panamá.

Artículo X

Los Estados Unidos de América, en ejercicio de sus derechos y en cumplimiento de sus responsabilidades como empleador, establecerán reglamentos para la contratación del personal y de su régimen de trabajo, los cuales contendrán los términos, condiciones y requisitos para todas las categorías de empleados de la Comisión del Canal de Panamá.

Los reglamentos establecerán su sistema de preferencias en el empleo para los solicitantes panameños que posean la pericia y calificaciones requeridas para el empleo por la Comisión del Canal de Panamá.

Los Estados Unidos de América se asegurarán de que el número de nacionales panameños empleados por la Comisión del Canal de Panamá en relación con el número total de sus empleados se ajuste a la proporción establecida para las empresas extranjeras conforme a las leyes panameñas.

Los términos y condiciones de empleo que se establezcan no serán en general, menos favorables para las personas empleadas por la Comisión del Canal de Panamá o la Compañía del Canal de Panamá con anterioridad a la fecha de entrada en vigor de este Tratado, que las vigentes inmediatamente antes de dicha fecha.

"Los Estados Unidos de América establecerán políticas de empleo para la Comisión del Canal de Panamá"¹ que limitará generalmente el reclutamiento del personal

¹ Ob Cit. Pág. 20

fuera de la República de Panamá a personas que posean la pericia y calificación requeridas cuando éstas no puedan obtenerse en la República de Panamá.

Los Estados Unidos de América establecerán programas de adiestramiento para empleados y aprendices panameños a fin de aumentar el número de nacionales panameños calificados para ocupar cargos en la Comisión del Canal de Panamá, a medida que existan vacantes.

Dentro del plazo de cinco años, a partir de la fecha de entrada en vigor de este Tratado, el número de nacionales de los Estados Unidos de América, empleados de la Comisión del Canal de Panamá será por lo menos ^{OS} de un 20% menor que el número total de nacionales de los Estados Unidos de América que se encontraban trabajando con dicha compañía inmediatamente antes de la entrada en vigor de los tratados.

Los Estados Unidos de América informarán periódicamente a la República de Panamá por conducto de la Comisión Coordinadora establecida de conformidad con el Acuerdo para la ejecución del Artículo III de este tratado sobre los cargos vacantes en la Comisión. La República de Panamá, en forma similar, proporcionará a los Estados Unidos de América la información que posea respecto de la disponibilidad de nacionales panameños que afirmen la pericia y calificaciones que pudiera requerir la Comisión del Canal de Panamá para que dicha información pueda ser tomada en cuenta por los Estados Unidos de América.

Los Estados Unidos de América establecerán las normas de calificación sobre la pericia, entrenamiento y experiencias necesarias para la Comisión del Canal de Panamá. Los Estados Unidos de América reconocerán, sin perjuicio de requerir pericia y

calificaciones profesionales adicionales y reconocerán las licencias profesionales expedidas por la República de Panamá.

"Los Estados Unidos de América establecerán una política para rotación periódica con un máximo de cinco años para empleados ciudadanos de los Estados Unidos de América y otros empleados no panameños contratados con posterioridad a la entrada en vigor de estos tratados"¹ .

Se reconoce que por razones administrativas, se podrán hacer ciertas excepciones a dicha política (caso de los empleados que ocupan cargos que requieran cierta pericia no transferible o no reclutable).

Los empleados de la Compañía del Canal de Panamá o del Gobierno de la Zona del Canal antes de la entrada en vigor de este tratado, que resulten cesantes a consecuencia de la terminación de ciertas actividades por parte de los Estados Unidos de América, de conformidad con este tratado, serán asegurados en la medida de lo posible por los Estados Unidos de América a otros cargos de su gobierno de acuerdo con los reglamentos del servicio civil de los Estados Unidos de América.

" Empleo de Civiles"²

Artículo VII

Existen normas establecidas por los tratados que reglamentan el empleo de civiles por las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos de América.

¹ ob cit. Pág. 21

² ob cit. Pág. 22

1. Como ente empleador, las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos de América prepararán los reglamentos que incluirán los términos, condiciones y prerequisites para todas las categorías de sus empleados civiles. El Comité Conjunto proporcionará a la República de Panamá dichos reglamentos.
2. Bajo los principios de la legislación laboral de la República de Panamá, todos los reglamentos establecerán preferencia de empleo a todos los niveles para los aspirantes panameños que posean las capacidades y aptitudes requeridas. Las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos de América se asegurarán que el número de nacionales panameños empleados por ellas en relación con el número total de empleados civiles se ajuste a la proporción establecida por las leyes panameñas.
3. Todos los empleados civiles de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos de América, salvo aquellos que sean nacionales de la República de Panamá o que hayan obtenido condición de residente en este país, estarán sujetos a rotación periódica, lo cual limitará su período de empleo en la República de Panamá por las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos de América. Los reglamentos de rotación serán establecidos por el Comité Conjunto.
4. En materia de salarios, no habrá discriminación por razón de nacionalidad, sexo o raza. El pago de los Estados Unidos de América de remuneraciones adicionales a personas de cualquier nacionalidad, incluyendo ciudadanos panameños que sean contratados fuera de Panamá y en consecuencia deban cambiar su lugar de residencia, no se considerará discriminación para los propósitos de este artículo.

5. Las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos de América tomarán las medidas previstas por las leyes panameñas referentes a las leyes tributarias y de seguro social a los empleados que estén incorporados al servicio de la misma y la aplicación de impuestos nacionales.

CAPÍTULO III

CARACTERÍSTICAS, MARCO GENERAL Y FUNCIONES DE LAS DISTINTAS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS DEL CANAL DE PANAMÁ.

A. COMISIÓN DEL CANAL DE PANAMÁ

"Su función administrativa actual y el incremento de la fuerza laboral panameña".¹

El 1 de agosto de 1977 y el 7 de septiembre del mismo año, se firman los tratados que le dan al gobierno de Panamá la entrega del Canal del Panamá el 31 de Diciembre de 1999. En ellos se estipula la operación y administración del Canal y en segundo lo que concierne a la neutralidad del Canal.

Los Tratados Torrijos-Carter establecen la creación de una Comisión Coordinadora compuesta de 9 miembros, 5 norteamericanos y 4 panameños, que tendrá la difícil tarea de reemplazar a la Compañía del Canal de Panamá, por lo que hoy se conoce como la Comisión del Canal de Panamá. Esta junta se desempeña como Junta directiva de la Comisión del Canal de Panamá y determina las políticas a desarrollar. Sólo hasta el año de 1990 el Administrador del Canal era norteamericano y el Sub-Administrador, panameño. Actualmente, el Administrador es panameño y el Sub-Administrador norteamericano.

La Comisión del Canal de Panamá es una agencia del Ejecutivo del gobierno de los Estados Unidos de América y fue establecida por "ley del Canal de Panamá de 1979 (Ley Pública 96-70, Título 22 del Código de los Estados Unidos de América, Parte 3601)"², aprobada el 27 de septiembre de 1979 por el Congreso de los Estados Unidos de América. La representación del Ejecutivo norteamericano con respecto a la Comisión es a través del

¹ Boletín Informativo de la Comisión del Canal de Panamá 1996. Pág.1

² ob cit. Pág. 2

secretario de Defensa y el Secretario del Ejército.

La Comisión Administrativa opera y da mantenimiento al Canal, sus obras complementarias, instalaciones y equipos conexos. Disponen del tránsito ordenado de todas las naves a través de la ruta del Canal. La Comisión será responsable de todas estas funciones hasta la expiración del Tratado, el 31 de diciembre de 1999, cuando Panamá asume la total responsabilidad de la vía interoceánica. Dentro de sus principales funciones es establecer políticas de peajes y otros ingresos que permitan sufragar los costos de operación y mantenimiento, incluyendo intereses, depreciación, inversiones para reemplazar, expandir y mejorar las instalaciones del Canal y realizar los pagos a la república de Panamá por los servicios públicos, pagos anuales, conforme lo establecen el párrafo 5 del Artículo III y los párrafos 4 (A) y (B), respectivamente, del Artículo XIII del tratado del Canal de Panamá de 1977.

Los ingresos por peaje y los que procedan de otras fuentes se depositan en la Tesorería de los Estados Unidos de América, en lo que se conoce como el Fondo de la Comisión del Canal de Panamá. Estos fondos estarán disponibles para su uso continuo y deben servir para financiar programas de operación y mejoras del Canal; éstos son revisados anualmente por el Congreso de los Estados Unidos de América.

B. COMISIÓN DE TRANSICIÓN PARA LA TRANSFERENCIA DEL CANAL EN EL AÑO 2000

Según los Tratados del Canal de Panamá y otros acuerdos, el control del manejo, funcionamiento y mantenimiento del Canal de Panamá será transferido del gobierno de los Estados Unidos al gobierno panameño el 31 de diciembre de 1999. Estas dos naciones están comprometidas en asegurar una transferencia y un proceso de transición fluido y eficaz.

El gobierno actual, mediante Decreto Ejecutivo N° 95, con fecha 25 de enero de 1995, crea la "Comisión de Transición para la Transferencia del Canal"¹, que tiene como estrategia básica la de minimizar los cambios que ocurrirán en la fecha de transferencia.

La Comisión ha agrupado en cuatro fases la transición del Canal de Panamá, con sus respectivas fechas probables de inicio y fin. Estas cuatro fases son:

I. Fase Legal y de Planificación:

Aquí, en esta fase, se desarrollarán las modificaciones para establecer una organización con la autoridad necesaria y la autonomía e independencia.

II. Fase de Política y Estrategia:

Esta fase será la de analizar y definir la política de transición y ordenar los cambios legales necesarios.

III. Fase de Organización:

Inicia con la creación de la Autoridad del Canal de Panamá, cuando se instale su Junta Directiva. Durante esta fase de la transición, la nueva Junta Directiva nombrará al

¹ Comisión Presidencial para Asuntos del Canal, 1994.

Administrador General a través de quien dirigirá las actividades de transición, organización, dirección estratégica y políticas de organización.

IV. Fase Administrativa:

En esta fase se deben estar finalizando los ajustes necesarios en los sistemas administrativos, que deberán ser ejecutados por el equipo gerencial bajo la supervisión de la alta gerencia y de acuerdo con la misión y objetivos que defina la Junta Directiva.

Cuadro N° 1

Calendario de las Cuatro Fases de la Transición del Canal de Panamá.(¹)

FASE	PRINCIPALES OBJETIVOS	RESPONSABILIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE CIERRE
* I	Legal y Planificación	Presidente/ Asamblea/ Comisión Presidencial	1993	Sept. de 1994
* II	Estrategias y Política	Comisión de Transición	1994	Fin de 1996
III	Organización	Junta Directiva del Canal de Panamá	1996	Fin de 1988
IV	Administrativa	Autoridad del Canal de Panamá/ Comisión del Canal de Panamá	1996	Mediados de 1999

* Fue ratificada por la Asamblea Legislativa en diciembre de 1994 mediante Ley N° 59 con fecha

** Se crea la Comisión de transición para la Transferencia del Canal de Panamá mediante Decreto N° 95 del 25 de enero de 1995.

METAS DE PANAMÁ PARA LA TRANSICIÓN DEL CANAL(²)

1. Asegurar la continuación de por lo menos el mismo nivel de ingresos de la operación del Canal. Actualmente Panamá recibe cerca de noventa millones por la operación del

¹ Comisión Presidencial para Asuntos del Canal de Panamá. Abril, 1994.

² Ob. Cit. Pág. 19

Canal, consideramos que la administración del Canal ya en manos panameñas se preocupará porque este ingreso sea igual o superior, para poder seguir dándole un eficaz control para la operación y mantenimiento de nuestro Canal.

2. En la actualidad la Comisión de Transición está trabajando un anteproyecto de ley para establecer una entidad de operación del Canal que cumpla con las necesidades de la Nación, una organización que esté orientada hacia el mercado, la utilidad financieramente autosuficiente.
3. Otra de las metas es la de aumentar la participación panameña, ^(m)entrenándola en las posiciones gerenciales de alto nivel, ya que llegado el momento de la transición el 10% de estas posiciones que están a cargo de estadounidenses, serán ocupadas por panameños altamente calificados.
4. Como cuarta meta de transición está la de optimizar beneficios para nuestro país, que es la integración del Canal en la economía panameña, basándose en la estrategia global del desarrollo económico de la Nación.
5. La continuación de los programas de mantenimiento es otra meta para proteger la infraestructura del Canal y su modernización.

“A continuación citaremos las funciones que mediante Decreto Ejecutivo N° 95 realizará la Comisión de transición del Canal.”¹

¹ Decreto Ejecutivo N° 95 del 25 de enero de 1995.

1. Asistir e informar al Presidente de la República y al Ministerio de relaciones exteriores de los asuntos concernientes al Tratado del Canal de Panamá de 1977 y sus acuerdo conexos, y al Tratado de Neutralidad Permanente, tales como:
 - a. La ejecución e interpretación de los tratados del Canal de Panamá.
 - b. El cumplimiento de las responsabilidades específicas que surgen de la aplicación de los tratados.
 - c. Los planes de transición para la transferencia del Canal.
2. Coordinar con la Comisión del Canal de Panamá ,con el Administrador del Canal, con los miembros panameños de la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá, todo lo concerniente a las responsabilidades que le corresponden a la Comisión del canal durante el período de transición.
3. Coordinar la labor de los representantes panameñosn en los organismos binacionales creados por el Tratado del Canal de Panamá. Dichos organismos son: Comité Consultivo, Comisión Coordinadora, Comité Conjunto, Comisión Mixta sobre el Ambiente Natural y Junta Combinada.
4. Coordinar los Comités gubernamentales y otros que se requieran para elaborar y desarrollar la ley orgánica del Canal de Panamá y el Código del Canal de Panamá.
5. Proponer la confección y aprobación de las normas jurídicas necesarias para armonizar la legislación vigente y los que se requieran para dar cumplimiento a las responsabilidades y el ejercicio de los derechos que la República de Panamá asume conforme a los Tratados del Canal de Panamá de 1977.

6. Absolver las consultas que sobre los diferentes aspectos concernientes a la ejecución, cumplimiento y transición para la transferencia del Canal de Panamá se desprenden de los Tratados del Canal de Panamá, le formule el Presidente de la República y los Ministerios, otras entidades autónomas públicas y privadas, al igual que los municipios. Estos estarán en la obligación de coordinar con la Comisión de Transición y programas que se desarrollen en el área canalera, en la forma que determine el Órgano Ejecutivo.
7. Realizar estudios e investigaciones sobre administración, operación y mantenimiento de canales y planificar el futuro del Canal de Panamá.
8. Proponer al Órgano Ejecutivo las normas que deban regular el tránsito de naves a través del Canal, la administración y operación del Canal de Panamá, y las leyes necesarias que debe considerar el Ejecutivo para la creación de la Autoridad del Canal de Panamá, como entidad que administrará el Canal.
9. Colaborar y asistir en la gestión que ejecuten el Administrador, los miembros de la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá y de organismos binacionales creados por el Tratado del Canal de Panamá, así como de las subcomisiones correspondientes y recibir los informes de sus actuaciones.
10. Realizar estudios e investigaciones relativas al mantenimiento, funcionamiento y modernización del presente Canal a esclusas.
11. Realizar investigaciones y estudios sobre los sistemas de transporte internacional, proyecciones navieras, sistemas operativos de otros canales, rutas internacionales, nuevas tecnologías y tendencias marítimas, entre otros.

Estructura Administrativa:

La Comisión de Transición para la Transferencia del Canal de Panamá estará integrada por:

1. Cuatro miembros panameños en la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá.
2. Tres representantes panameños en el Comité consultivo del Canal de Panamá.
3. El Director General de la Transición, quien actuará como Secretario de la misma.
4. El Director Ejecutivo de la Dirección Ejecutiva para Asuntos del Tratado.

Actualmente el cargo de Presidente de la Comisión de Transición para la Transferencia del Canal recayó en la persona del Lic. Roberto Ritter, en enero de 1996.

C. AUTORIDAD DEL CANAL DE PANAMÁ

La Autoridad del Canal de Panamá nace con personería jurídica autónoma un 27 de diciembre de 1993. La Autoridad del Canal de Panamá tendrá entre sus funciones, privativamente, la conservación, mantenimiento, modernización, adecuándolo a las normas constitucionales legales vigentes, a fin de que funciones de manera segura, eficiente y rentable.

Además tiene la responsabilidad de la administración, mantenimiento, uso y conservación de los recursos hídricos de la cuenca hidrográfica del Canal de Panamá.

Conformación de la Administración de la Autoridad del Canal de Panamá:

La Administración de la Autoridad del Canal de Panamá estará compuesta por once (11) directores. Estos directores estarán nombrados o escogidos de la siguiente forma:

- El Presidente de la Junta Directiva será escogido por el Presidente de la República y tendrá la condición de Ministro de Estado para Asuntos del Canal.
- La Asamblea Legislativa designará un Director que será de libre nombramiento y remoción.
- Los otros nueve (9) directores serán nombrados por el Presidente de la República de acuerdo con el consejo de Gabinete y ratificados por la Asamblea Legislativa.

"Funciones de la Junta Directiva:"¹

Son funciones de la Junta Directiva, nombrar, ^{su} sustituir tanto al Administrador como al Sub-Administrador y determinar sus funciones de acuerdo con la ley. Otra función de la Junta Directiva es la de fijar los peajes, tasas y derechos por el uso del Canal y sus servicios conexos, todo esto sujeto a la aprobación final del Consejo de Gabinete.

Le corresponde además a la Junta Directiva contratar empréstitos, previa aprobación del Consejo de Gabinete.

Entre sus funciones está la otorgación de concesiones para la prestación de servicios a la Autoridad del Canal de Panamá y a las naves que lo transiten.

Esta Junta Directiva propondrá los límites de la cuenca hidrográfica del Canal, previa aprobación del Consejo de Gabinete y la Asamblea Legislativa.

¹ Proyecto de Ley N° 59, (Por la cual se organiza la Autoridad del Canal de Panamá). Pág.6, art. 18.

El órgano Ejecutivo propondrá los reglamentos que desarrollen las normas generales sobre régimen de contratación, compras y todas las materias necesarias para el mejor funcionamiento, mantenimiento, conservación y modernización del Canal de Panamá. El Órgano Legislativo ratificará o no, esta propuesta y a la Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá le corresponderá aprobar privativamente estos reglamentos.

¿Cómo será el régimen laboral de la Autoridad del Canal de Panamá?

La Autoridad del Canal de Panamá estará sujeta a un régimen laboral basado en un sistema de méritos y adoptará un plan general de empleos que tendrá como mínimo las condiciones y derechos laborales iguales a las existentes hasta el 31 de diciembre de 1999. A los trabajadores permanentes y aquellos que se jubilarán ese año, se les garantiza la contratación con beneficios iguales a los que les correspondan a esa fecha. La Autoridad del Canal de Panamá contratará preferentemente a nacionales panameños; la contratación de extranjeros se regulará mediante la ley orgánica.

El servicio público internacional esencial que presta el Canal no podrá interrumpirse por causa alguna, razón por la cual, los conflictos laborales entre los trabajadores del Canal de Panamá y su Administración, serán resueltos entre los trabajadores o los sindicatos y la Administración, siguiendo los mecanismos de dirimencia que se establezcan en la ley. El arbitraje constituirá la última instancia administrativa.

CAPÍTULO IV
ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS
HUMANOS DEL CANAL DE PANAMÁ

A. PLANEACIÓN DEL PERSONAL

La planeación es el proceso administrativo consistente en la fijación de objetivos y de los medios para lograrlos; como dice el Ing. JOSÉ CASTILLO APONTE, en esta definición de planificación. " Fijación de objetivos y los medios para lograrlos".¹ En el capítulo II citamos cuales son y seguirán siendo los objetivos fundamentales del Canal de Panamá, que es el tránsito expedito, seguro y económico de las naves y el desarrollo de los recursos humanos y para lograr esto, la Comisión del Canal de Panamá, en su sistema administrativo de personal ha fijado políticas de recursos humanos tales como: escoger los recursos humanos que se seleccionen en base a sus méritos, capacitar continuamente al personal y darle mayor participación a los panameños en puestos claves y de capacitación, esto lo desarrollaremos en el siguiente capítulo.

La función general de la Comisión del Canal de Panamá ha planeado en conjunto con los diferentes niveles jerárquicos ejecutivos y gerenciales y a su vez la Oficina de Personal como otros directivos se han subdividido en otras divisiones para así delegar autoridad y control del proceso de coordinación para una efectiva labor en la comisión.

Mencionaremos algunas de las funciones a nivel ejecutivo de las siguientes direcciones, según el organigrama actual. La misión de todos es trabajar en forma coordinada, realizando una operación eficiente en el canal y tomar todos los pasos

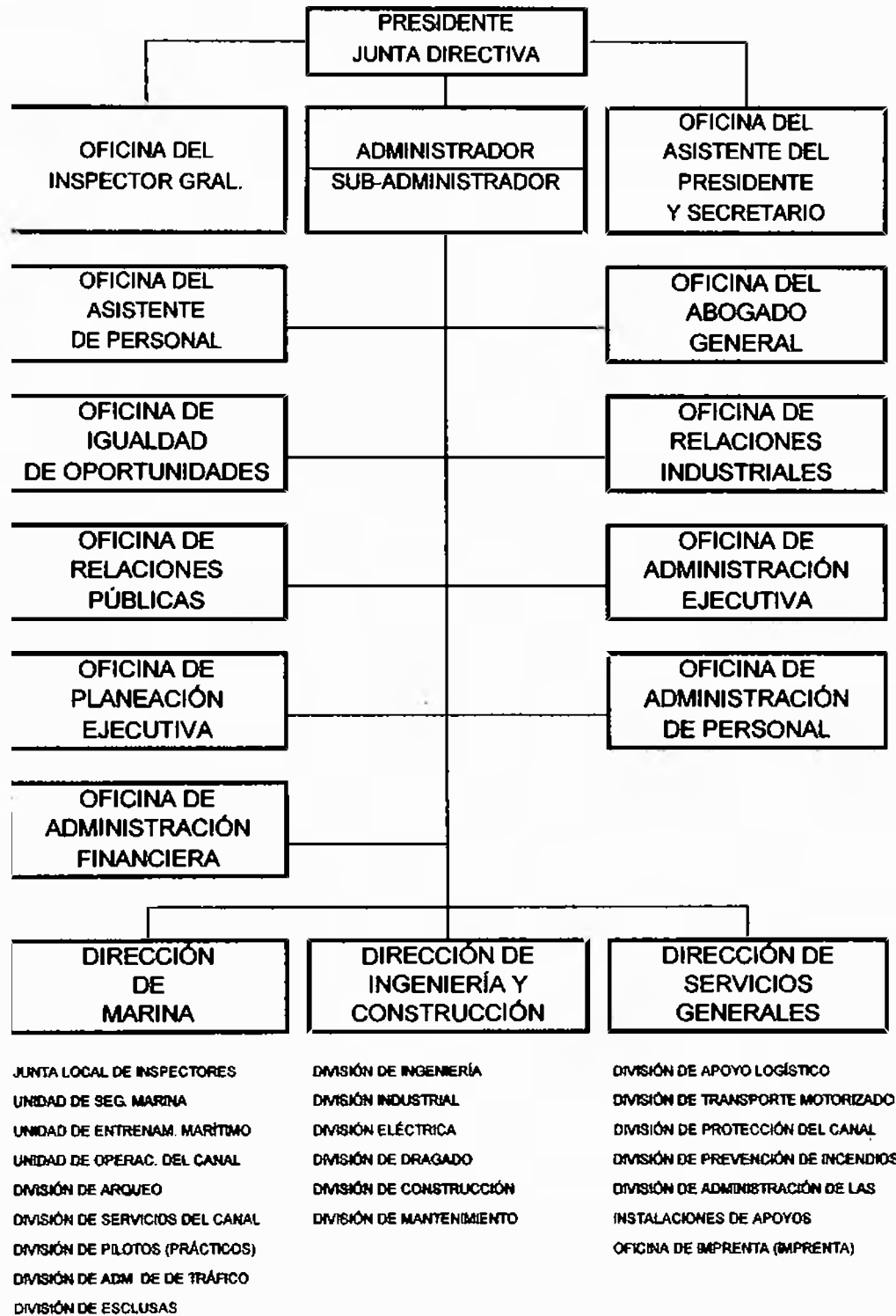
¹ CASTILLO APONTE, José. Gestión Total de Personal, Editorial Grijalbo, S.A., 1994, pág. 37.

necesarios para una transición hacia el control total panameño del Canal el día 31 de diciembre de 1999 y continuar manteniendo y mejorando con nueva tecnología el Canal, para asegurarse de que tenga el mismo valor al pasar a manos panameñas.

A continuación presentamos el organigrama funcional de la Comisión del Canal de Panamá.

Cuadro N°2

Organigrama Funcional de la Comisión del Canal de Panamá



Las funciones del **Administrador** son: hacer el control general y activo sobre las distintas oficinas de la Comisión en operaciones de negocios. Realizar la supervisión general de los oficiales, las agencias y demás empleados.

Las funciones del **Director de Finanzas** con sus respectivos equipos son:

- Desarrollar las finanzas y la contabilidad, y las políticas referentes a ratas.
- Desarrollo de sistemas de finanzas y procedimiento.
- Mantener libros de contabilidad y de preparación de estados de finanzas y sus reportes.
- El establecimiento de sistemas de control interno.
- El proveer soporte administrativo interno y de auditorio.
- La planificación y control de los costos.

La **Dirección de Servicios Generales** tiene entre sus funciones las siguientes:

- Es el encargado del abastecimiento de materiales del Canal.
- El de mantener el inventario de todo lo que se requiere para el Canal.
- El de las operaciones de los transportes motorizados, las funciones de la imprenta.
- El de mantener o darle mantenimiento a las áreas verdes.
- Darle mantenimiento a la biblioteca.
- El de dar protección de seguridad en el área del Canal, para esto cuenta con las divisiones de: Bomberos, saneamiento y control de todas las áreas.

La **División de Ingeniería y Construcción**: Su función es la de ser responsable de la preparación de la arquitectura y diseño de ingeniería de las estimadas áreas de construcción, mantenimiento de lugares específicamente asignados. Además, se encarga del agua potable, la electricidad, la comunicación y sistema de aire acondicionado.

La Dirección de Igualdad de Oportunidades realiza las siguientes funciones:

- Recibe las quejas de los empleados y procedimientos de apelaciones;
- Dar las respuestas de las apelaciones;
- El de ver que se empleen más panameños;
- Velar porque la selección de los empleados sea por una igualdad de oportunidades.

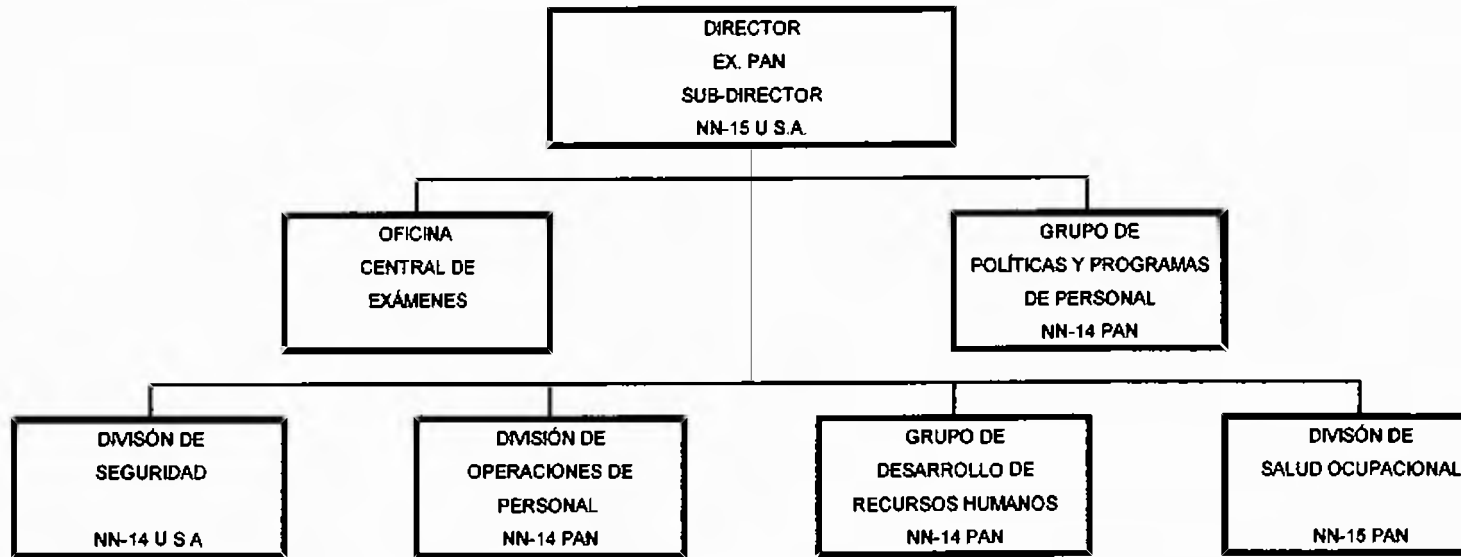
La Dirección de Marina tiene la primordial función de encargarse del control y soporte del tráfico marino por nuestro canal y de los puertos terminales de Balboa y Cristóbal. Además, realiza la administración de reglamento relacionado a la navegación de tránsito por el Canal de Panamá.

La Comisión del Canal de Panamá en la actualidad invierte cerca de diez millones de dólares en múltiples programas de adiestramiento para su personal a todo nivel; además, ofrece diversos cursos y seminarios, desarrolla programas de seguridad industrial, entre otros.

Otro de los factores de política para lograr los objetivos, es que el sistema de Administración de Personal le otorga a los empleados que laboran en el Canal de Panamá varias garantías, entre las más importantes tenemos:

- Los nombramientos y ascensos en base de méritos.
- La estabilidad en el empleo.
- Los distintos mecanismos para tramitar agravios y quejas.
- Un ambiente de trabajo saludable y seguro.
- Un programa excelente de adiestramiento.
- Una magnífica remuneración.

Cuadro N°3
Oficina de Administración de Personal



Cuadro referente a cómo está en forma jerárquica y clasificada la oficina de Administración del Personal de la actual Comisión del Canal de Panamá.

El Director es panameño, su nombre es Jorge Mecier, ocupando la Dirección Principal, y las otras divisiones tales como operaciones de personal, está ocupada por panameños con clasificación NN-14, NN-15

Las actividades de la División de Personal carecerían de sentido si no estuviesen dirigidas a lograr objetivos enmarcados dentro de los planes institucionales. Esto indica que las metas del área de personal estarán articuladas con la misión y objetivos superiores. Para lograr estos objetivos y la coordinación articulada, la oficina de administración de personal cuenta con las siguientes unidades administrativas.

Oficina Central de Exámenes:

Su función es la de ejecutar funciones de reclutamiento y examinación central para todas las agencias federales del área del Canal; preparar y publicar anuncios de exámenes; desarrollar las guías y pautas de los exámenes; difundir información de trabajo al público en general; entrevistar a los aspirantes para el empleo; valorar y clasificar a los aspirantes más clasificados para la consideración del empleo; procesar las apelaciones al sistema de méritos.

Grupo de Políticas y Programas de Personal:

Se responsabiliza de desarrollar y coordinar las políticas de personal, incluyendo aquellas requeridas para llevar a cabo el programa de salud ocupacional y seguridad de la Agencia; interpretar y ejecutar las regulaciones federales, las órdenes ejecutivas y otras directrices, coordinar la administración de los pagos entre las agencias; proporcionar representación técnica a la Comisión en la Junta de Personal del Área de Panamá; coordinar y administrar los premios de incentivos, la antigüedad en el servicio de agravio y el programa de sugerencias; evaluar las apelaciones de los empleados sobre la evaluación

de la clasificación de los puestos para el Director de la Agencia; y, proporcionar una variedad de otros servicios administrativos.

División de Operaciones de Personal:

La División de Operaciones de Personal es responsable de dirigir los programas de administración de personal, incluyendo la clasificación, la jubilación y los seguros; procesar las acciones de personal ; mantener los archivos de los empleados; administrar los programas de medidas disciplinarias y consejería de deudas; administrar el uso del sistema de administración de personal computarizado para la oficina de Administración de Personal.

Para desarrollar sus funciones, la División de Operaciones de Personal cuenta con las siguientes unidades administrativas:

Ramo de Acciones Adversas:

Se ocupa de asesorar y dirigir el programa de acciones disciplinarias y adversas; asesorar y entrenar a los oficiales administrativos y a los superiores en lo concerniente a materia disciplinaria; administrar el programa de consejería de deudas.

Ramo de Clasificación de Puestos:

Su función es la de analizar la clasificación de los puestos de la agencia, proveer asistencia y asesoría a los gerentes de la Comisión en lo referente a la estructura organizacional y de trabajo; desarrollar y revisar las normas individuales de clasificación de trabajo; examinar y comentar los proyectos de normas de clasificación del trabajo en la oficina de Administración de Personal.

Ramo de Empleo y Colocación:

Este ramo realiza la función de registrar a los nuevos empleados; procesar y emitir notificaciones de acciones de personal; administrar el uso del sistema de administración de personal computarizado; mantener la integridad de los datos del SAP (Sistema de Administración de Personal) ; coordinar los requisitos de equipo de la computadora de la oficina de administración de personal y programar las solicitudes de "software" (programación almacenada en una computadora) de la oficina de automatización y de la red del área local.

Ramo de Jubilación y Seguros:

Es la responsable de administrar los programas de jubilación y seguros para los empleados dentro de la Comisión; proveer asesoría sobre los beneficios a los empleados y sus supervivientes; preparar y procesar solicitudes de jubilación y muerte, los beneficios del seguro, documentos financieros relacionados; administrar el programa de caja menuda y servir como presidente de la Junta Directiva del Grupo de Seguros (área del Canal de Panamá).

Grupo de Desarrollo de los Recursos Humanos:

Este departamento es responsable de asesorar a la Comisión sobre necesidades de entrenamiento; desarrollar objetivos y planes de entrenamiento; coordinar y proveer actividades de programas y mejorar los resultados; operar y administrar las instalaciones de entrenamiento y proporcionar el equipo necesario, evaluar y promover el uso de la nueva tecnología de entrenamiento; asesorar a los directivos de la Comisión sobre los cambios necesarios para afianzar e incrementar la efectividad, la eficiencia y la economía

en el entrenamiento y desarrollo del empleado; proporcionar cursos de asesoría a los empleados; desarrollar y divulgar informes estadísticos sobre la función de entrenamiento. Para desarrollar estas responsabilidades este departamento cuenta con las unidades administrativas de:

Ramo de entrenamiento Industrial (Aprendices):

Se encarga de evaluar las necesidades de entrenamiento industrial de la Agencia; desarrollar y administrar los programas requeridos para satisfacer esas necesidades, incluyendo aulas y talleres de entrenamiento para aprendices, oficiales, artesanos y participantes del programa de movilidad ascendente; proporcionar guía y asistencia en todo lo referente a la administración del entrenamiento industrial.

Ramo de Administración y Desarrollo del Empleado:

Tiene las funciones de asesorar a la agencia en las necesidades de entrenamiento y de tomar acciones para satisfacer dichas necesidades; administrar programas de entrenamiento para supervisores y gerentes, de desarrollo del empleado, de microcomputadoras e idiomas, incluyendo diseño, presentación y evaluación de los cursos; administrar programas especiales de desarrollo para empleados tales como: Reembolso de matrícula, carrera interna, otros; proporcionar guía y asistencia en todo lo referente a la administración del desarrollo del empleado.

División de Salud Ocupacional:

Esta división es responsable de planificar, dirigir y controlar el programa de salud ocupacional de la Comisión del Canal; analizar, evaluar, promover y verificar los reclamos

hechos bajo la ley de compensación de los empleados federales y el sistema de seguridad social de Panamá; supervisar asuntos de salud marítima; administrar el programa de detección del uso de alcohol y drogas ilegales; supervisar el programa de consejería y asistencia sobre salud para el empleado; llevar registros sobre la exposición de sustancias peligrosas; dirigir evaluaciones periódicas de salud a los empleados de la Comisión y a los aspirantes a empleo; evaluar a los empleados para verificar si se mantienen físicamente aptos para realizar sus labores; operar los seis centros de salud ocupacional localizados en las áreas industriales de la Comisión y los dos centros de reconocimiento físico; comprobar la adherencia de la Comisión a la Ley de salud y seguridad ocupacional y a las normas de información sobre materiales peligrosos.

Para realizar dichas funciones, esta división cuenta con las siguientes unidades administrativas:

Ramo de Servicios Clínicos:

Es responsable de administrar los programas de ciudades y medicina ocupacional que incluye exámenes físicos periódicos para empleados y aspirantes a empleo; ejecutar evaluaciones físicas para buzos, de dependencias químicas, de aptitud física para el trabajo, obligatorios, y por accidentes de trabajo; formular decisiones para la junta médica examinadora; proporcionar educación y asesoría médica; administrar los cuidados de primeros auxilios; brindar consejería y educación preventiva en salud; promover el cuidado del sistema auditivo en el trabajo y la aptitud física; supervisar los servicios de salud bajo contrato según el programa de cuidados de salud a domicilio.

Ramo de Higiene Industrial:

Su función es la planificar, dirigir y ejecutar el programa de salud ocupacional de la Comisión por exposición a sustancias peligrosas a través de la identificación, evaluación, supervisión y control de los riesgos de la salud en el puesto de trabajo; proporcionar servicios de higiene industrial relativos a la conservación de la audición, la protección del sistema respiratorio, informar sobre materiales peligrosos, el control de la exposición a peligros químicos, físicos y biológicos; (llevar a cabo inspecciones y reconocimiento en los sitios de trabajo; realizar encuestas y programas de evaluación.

Ramo de Asistencia al Empleado:

Este ramo administra el programa de quejas de la Comisión bajo la ley de compensación de empleados federales y el sistema de seguridad social de Panamá, además, coordina el programa de asistencia y consejería de salud del empleado, también desarrolla programas de educación preventiva para los supervisores y los empleados en materia de adicción y tensión; brinda entrenamiento al personal de la agencia en los procedimientos de las leyes de (FECA) y la Caja de Seguro Social.

Cada una de estas operaciones de los Recursos Humanos encaminadas a lograr los objetivos de nuestro Canal, se han logrado y seguirán operando más allá del año 2000 debido a que el programa de personal se ha planeado desde su principio a los objetivos de Canal de Panamá, y esto es también el resultado de la combinación de factores que están incluidos en su contexto en la administración de personal, tales como la organización de seguridad e higiene industrial, el desarrollo humano, las políticas de personal, los términos, reglamentos de trabajo de los empleados que todos juntos, debido a la estabilidad laboral,

mantiene una fuerza laboral de primera clase, productiva, que está identificada en su totalidad con los objetivos de la organización canalera.

B. DETERMINACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

"El pronóstico o proyección de la fuerza laboral es la función mediante la cual se determina la cantidad y calidad de las personas que la organización tendrá que reclutar, seleccionar, entrenar, promover a corto y largo plazo".¹

A medida que se acorta el tiempo para la transición del Canal a manos panameñas, se está trabajando desde ya mediante la Comisión de Transición del Canal de Panamá en todos estos aspectos conjuntamente con la Comisión del Canal de Panamá, de manera tal que los clientes marítimos internacionales sigan recibiendo el mismo servicio eficiente y seguro, tanto actual como futuro. Y para que esto se dé, ya se tiene la proyección del personal que administrará eficientemente nuestro Canal, además de que, como se verá en el capítulo siguiente, los diferentes programas de entrenamiento y desarrollo de nuestros recursos humanos .

A continuación empezaremos con el estado de situación de las posiciones ejecutivas y gerenciales en la Comisión del Canal en septiembre de 1994:

" En el segundo semestre del año fiscal, de un total de 149 posiciones ejecutivas y gerenciales, los panameños ocupaban el 40% (59 posiciones), los norteamericanos el 50%

¹ APONTE CASTILLO, José. Gestión Total de Personal, Editorial Presencia Ltda. 1994

(74 posiciones), ciudadanos de otros países el 1% (2 posiciones), y se producían 14 vacantes".

"Del período del año 86 al año 94, el total de las posiciones ejecutivas y gerenciales en la Comisión del Canal han sufrido cambios, reduciéndose a 10 posiciones de las 159 existentes en 1986, quedando actualmente en 149 posiciones en total. Estas reducciones se dieron en la División de Servicios Generales con 11 posiciones, en la Oficina de Administración de Personal con 2, en la oficina del Administrador 2, y en Administración de Finanzas 1 posición."¹

Estos cambios incrementaron posiciones ejecutivas y gerenciales en la Dirección de Ingeniería y Construcción con 3 posiciones. En las posiciones ejecutivas y gerenciales de la Comisión del Canal, las posiciones de los norteamericanos han descendido en 36 posiciones que ocupaban en 1986 de 100 puestos quedaron, para 1994, en 74 posiciones.

Para este mismo período, los panameños incrementaron su participación, porque en 1986 ocupaban 46 puestos y en 1994 aumentaron a 59 posiciones ejecutivas y gerenciales.

Para ir cumpliendo los Tratados Torrijos-Carter, el de asumir los panameños en su totalidad la Administración del Canal, consideramos que faltan varias posiciones que al llegar el año 1999 aún estarán ocupadas por norteamericanos, esperamos que las leyes orgánicas, decretos, vayan estableciendo lo más pronto posible esta situación.

En las diferentes posiciones ejecutivas y gerenciales tenemos que en 1994 existen las vacantes de la siguiente forma:

¹ Ministerio de Planificación y Política Económica. Estadísticas de los Recursos Humanos de la Comisión del Canal de Panamá. 1991-1995. Boletín N°12, N°13.

Cuadro N° 4
Organización Adiminstrativa

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	TOTAL 1994	PANAMÁ PARTICIPACIÓN	ESTADOS UNIDOS PARTICIPACIÓN	OTROS	VACANTES	
					1994	PARTICIPACIÓN
Oficina del Administrador	31	9	19	0	3	10%
Oficina de Adm. y Finanzas	20	5	13	1	1	5%
Oficina de Adm. de Personal	18	9	8	0	1	6%
Dirección de Marina	25	11	11	0	3	12%
Dirección de Ingeniería y Construcción	33	17	13	1	2	6%
Dirección de Servicios Generales	22	8	10	0	4	18%
TOTAL	149	59	74	2	14	9%

Ministerio de Planificación y Política Económica, 1994

Boletín de Estadísticas de Recursos Humanos en la Comisión del Canal de Panamá.

En la oficina del Administrador tenemos la siguiente situación:

- Directores de Bureau: Hay un total de 4 posiciones ocupadas por norteamericanos.

- Sub-Director de Bureau/ Jefes de Oficina con clasificación NM-15: Tienen 7 posiciones, de las cuales una es ocupada por un panameño con clasificación NM-15 alto nivel jerárquico, las otras 6 las ocupan los norteamericanos.

- En los Sub-Jefes de Oficina, Asistentes o Jefes de División existen con la clasificación NM-14 6 en total, ocupando 5 posiciones los estadounidenses y se proyecta una vacante que deberá ser asumida por panameño, si clasifica.

- En la clasificación NM-13 existen en total 12 posiciones de las cuales Panamá ocupa 7 y los Estados Unidos ocupa 3, quedando pendientes 2 vacantes.

- Jefes de Sección con clasificación NM-12 sólo existen 2 en total, ocupadas por un panameño y un norteamericano, no hay vacantes.

En la Oficina de Administración y Finanzas solamente como Jefes de División de Ramo con clasificación NM-14 de 8 posiciones, se ha producido una vacante que representa el 12,5%. *9 vacantes esto? .5%*

Todas las otras posiciones, de un total de 20, cinco posiciones de Jefes de Sección están ocupadas por panameños y el resto por norteamericanos.

En la oficina de Administración de Personal se observa que de un total de 18 posiciones, los panameños ocupan 9, las cuales uno como Director de Bureau, uno como Sub-Director o Jefe de Oficina con clasificación NM-15, tres posiciones como Sub-Jefes

de Oficina o Asistentes, quedando pendiente una vacante con clasificación NM-14, y en la clasificación NM-13 ocupan cuatro posiciones.

En la Dirección de Marina sólo se producen tres vacantes en total, representando un 12%. Estas vacantes se dan en Jefes de División de Ramo con clasificación CP-06 y se produce una vacante con clasificación NM-13 en estas mismas jefaturas.

Continuando con la **Dirección de Ingeniería y Construcción**, la situación es la siguiente: de un total de 33 posiciones sólo se producen dos vacantes que son:

Jefe de División clasificación NM-13, una vacante, y la otra es Jefe de Sección con clasificación NM-12.

Siguiendo ahora con la **Oficina de Servicios Generales**, se producen cuatro vacantes de 22 posiciones. Estas cuatro vacantes son de Jefes de División con clasificación NM-14 creando una vacante, en esta misma división, con clasificación NM-13, existen dos vacantes.

En la de Jefes de Sección con clasificación NM-12 se da una vacante.

Esto indica que, de un total de ciento cuarenta y nueve(149) posiciones ejecutivas y gerenciales existentes en la Organización de la Comisión del Canal de Panamá, al mes de septiembre de 1994, se han producido (14) vacantes por diferentes razones.

Consideramos que en los próximos años se debe estar cumpliendo con los Tratados Torrijos-Carter, estas posiciones vacantes y las que se generen por diversas razones de jubilación, licencias, etc., deben ser ocupadas por panameños que ya deben estar preparando y capacitando la Comisión del Canal para que asuman con eficiencia y

responsabilidad los puestos jerárquicos a nivel de gerencia y se pueda así cumplir a cabalidad con lo trazado en los tratos, que Panamá y sus recursos humanos asuman en su totalidad la administración del Canal de Panamá.

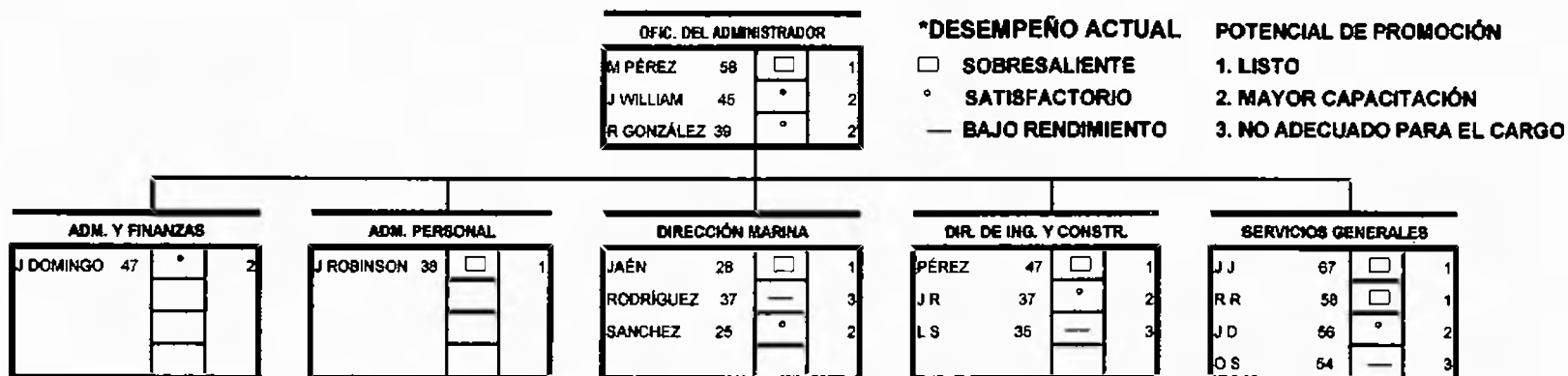
Hablando ahora en términos totales de la fuerza laboral, tenemos la siguiente auditoría de recursos humanos.

Al finalizar el año fiscal 1994 la Comisión del canal registra un total de 8,758 empleados, de los cuales 7,892 son panameños, 810 son estadounidenses y un 7% (56) son empleados de otros países.

De esta fuerza laboral, tenemos como empleados permanentes 7,421 panameños, que representan un 88.7% (6,586) hasta septiembre de 1994.

En empleados temporales, la fuerza laboral hasta 1994 es de 1,337, distribuidos de la siguiente forma: 1,306 panameños y 31 (2.3%) que son estadounidenses. Y clasificados por sexo, tenemos que el sexo masculino representa el 86% (7,593) de la fuerza laboral total de la Comisión del Canal de Panamá; de este total, 6,842 son panameños. El sexo femenino está representado por 1,185 empleadas panameñas que día a día se esfuerzan por capacitarse más y mejor, creando así actualmente la proyección de la mayor fuerza laboral en el mercado panameño, así mismo, esto debe incidir en que debe haber mayor participación de las mujeres en la administración del Canal para el año 2,000.

PROPUESTA GRÁFICAS DE REEMPLAZOS DE LAS VACANTES



* Se ha tenido en cuenta su evaluación del desempeño su capacitación su experiencia y actitudes

Los que aún no están preparados para el cargo o puesto se les motivará para seguirles desarrollando y capacitando

Esta propuesta de la Gráfica de reemplazo se propone en base a la información obtenida de parte de la Lic. Ana Arias, oficial del Depto. de Operaciones de Personal quién en la entrevista y preguntas nos contestó que en Adm. y Finanzas, actualmente se había nombrado un panameño, pero nos llama la atención que este panameño no había trabajado antes en la Comisión del Canal y que había sido designado por el Gobierno actual, desconociéndose así la evaluación del desempeño de los actuales trabajadores que por sus experiencias y una hoja de méritos satisfactorios pudieron ser promovidos a esta posición jerárquica.

Nota: Los nombres son supuestos

El panameño nombrado es el Ef-Miembro de Hacienda. Ricarite Vasquez ?

C. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Definimos reclutamiento: " El reclutamiento de personal es la búsqueda y atracción de los solicitantes de empleo que cumplen los requisitos mínimos establecidos para los cargos vacantes".¹

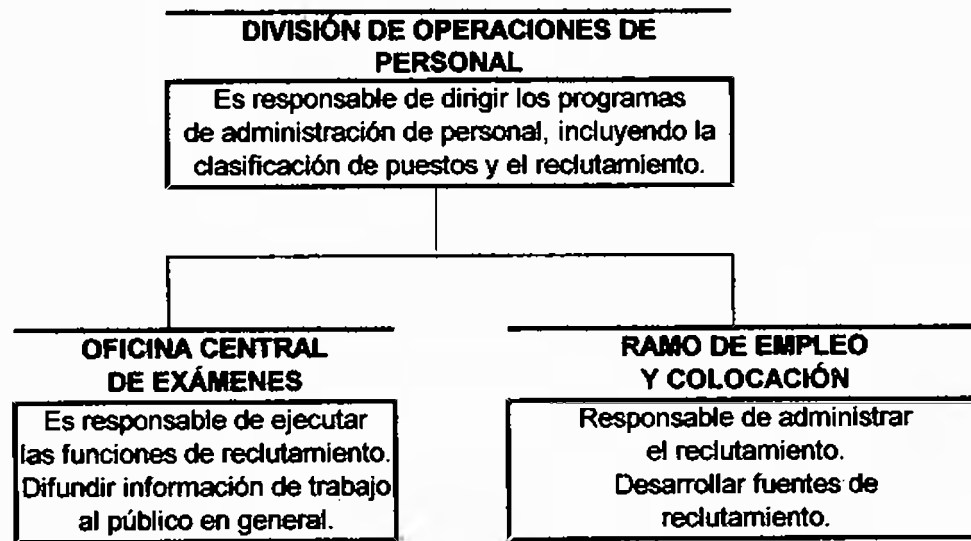
La demanda de personal puede ser formulada con anticipación, es decir , desde el momento en que se hace la proyección de los requerimientos de personal ^{se} determinamos que área o departamentos van a necesitar en que tiempo el personal ⁽²⁾ adecuado para esa vacante.

El propósito de la función de reclutamiento es entregar oportunamente una cantidad de candidatos para facilitar su selección y uno de los elementos que han contribuido al éxito del Canal es su sobresaliente fuerza laboral. Por lo tanto, uno de los objetivos de la administración del Canal es atraer y adiestrar el personal escogido y seleccionado.

En la Comisión del Canal de Panamá, a través de su oficina de administración de personal, cuya función es la de administrar el personal, y para administrar eficientemente sus recursos humanos cuenta con las unidades administrativas para el caso de reclutamiento de personal de la Oficina Central de Exámenes, el Ramo de Empleo y Colocación y la División de Operaciones de Personal que trabajan coordinadamente al momento de reclutar personal y trabajan de la manera representada en los cuadros.

¹ Ob.Cit, pág.91

Cuadro N° 5



Cuadro N° 5 como aporte de la Investigación

La Comisión del Canal de Panamá para atraer a los solicitantes mejor clasificados lo hace como expresamos anteriormente, siguiendo las directrices de las Oficinas de Personal a través de sus oficinas responsables, como en este caso la Oficina Central de Exámenes cuando abre anuncios al público de que se aceptan solicitudes para puestos de una clasificación específica la ocupación, cada anuncio tiene un número que lo identifica. El hecho de que se abra un anuncio, no significa que haya vacantes, porque el anuncio este suspendido, solamente se suspenden los anuncios cuando la Oficina Central de Exámenes considera que tiene suficientes candidatos para poder servir a las diferente agencias del área del Canal; y se abren para recibir o reclutar más recursos humanos cuando no se tiene suficiente personal en las listas.

La Oficina Central de Exámenes hace una lista de candidatos elegibles y envía esta lista de candidatos a las oficinas de personal de cada agencia; la agencia hace la selección, luego la oficina Central de Exámenes revisa las listas para asegurarse de que se ha seguido el sistema de mérito. Si es así, la agencia puede proseguir con su nombramiento.

Esta oficina Central de Exámenes está abierta al público los días martes y jueves, con horario de atención de 7:30 a.m. hasta 11:30 a.m., en tal período reciben las solicitudes.

Además, tienen otro método de reclutamiento a nivel externo que consiste en grabaciones telefónicas en los idiomas inglés y español, que se actualizan cada dos semanas. En el área Atlántica y en el área Pacífica tienen habilitados los teléfonos para informar al público, por medio de las grabaciones, todas las posiciones para las cuales se están aceptando solicitudes.

Todo el proceso administrativo de reclutamiento, selección y otros, están contemplados en las leyes federales de los Estados Unidos; le corresponderá en estos momentos de transición del Canal a la Comisión de Transición para la Transferencia del Canal de Panamá, el redactar, con los asesores legales, los aspectos que han de contribuir a la buena administración de personal, los que adoptarán y los que cambiarán.

2. Selección:

" En sus comienzos la selección de personal se hacía por medio de métodos elementales, como la identificación de rasgos físicos, la impresión personal, recomendaciones, etc."¹

¹ Castillero Aponte, José. Gestión Total de Personal. Ed. Presencia Ltda. 1994. 297 págs.

Sin embargo, en la actualidad cada empresa capacita a sus directores de personal para que se seleccionen a los de mayor habilidad, aptitudes, méritos y experiencia.

Y es en este punto que la Comisión del Canal⁽¹⁾ actualmente selecciona a los futuros empleados en base a sus méritos, sin distingo de raza, sexo, nacionalidad, etc.

En este aspecto la Oficina Central de Exámenes aplica la regla de tres o la regla de diez. La regla de tres consiste en una terna que envía a la agencia empleadora, que debe escoger entre los tres candidatos más altos disponibles. Igual sucede con la regla de diez; esta regla de diez es la que existe en Panamá y brinda la flexibilidad adicional a las diferentes agencias de poder escoger entre diez solicitantes.

Algunas veces la agencia estadounidenses del área del Canal solicita una persona que tenga un llamado factor selectivo, que consiste en que es una experiencia en particular o un requisito adicional a lo normal. Si la Oficina Central de Exámenes considera que la solicitud es aceptable y está dentro de los parámetros del puesto, y en sus listas de solicitantes no existe una persona con estas calificaciones, se abre un registro para seguir reclutando del mercado local hasta conseguir la persona requerida.

El proceso de selección consiste en los siguientes pasos:

- Se manda un listado de aplicantes a las diferentes divisiones que la soliciten.
- La división hace la entrevista al candidato.
- Esta división selecciona a uno de los candidatos.
- Después de ser seleccionado, el aplicante hace un⁽²⁾ examen físico, dependiendo de la división. Por ejemplo, puede ser de natación, de conductor si se requiere para transporte, etc.

- Si el candidato pasa los exámenes requeridos por la división , entonces es aceptado como empleado o trabajador.

- De ser seleccionado el empleado, la división lo envía a la Oficina de Personal donde se le llena su expediente con datos generales, posición, puesto, salario.

- Cuando el empleado está ya trabajando se le envía un formato o formulario 50. (Este formulario consiste en detallar todos sus datos generales, además está a cargo de la posición, el salario que se le va a pagar, cuándo va a ser su próximo escalafón y otros detalles más.).

CH. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.

"Es el proceso de asignación de categorías a los puestos, a cada puesto se le asigna un título, número, grado, basándose en sus funciones y responsabilidades específicas, las cuales a su vez, determinarán el salario conforme al principio del igual salario por igual trabajo."¹

Existe una clasificación uniforme de todos los puestos dentro del sistema de empleo del Canal de Panamá. Los puestos se dividen en categorías, niveles y escalafones; las clasificaciones están de la siguiente manera:

1. Categoría Manual o MG (Manual Grade): Son puestos de obreros especializados, conductores, aseadores, pasacables y similares.

Dentro de esta categoría existen 19 niveles, desde MG-4 hasta MG-15.

¹ DESSLER, Gary, Administración de Personal, Editorial Prentice Hall, 6a Edición, pág. 93

Para los puestos de supervisores, nivel MS (*Manual Supervisor*) hasta 19 para los supervisores.

2. **Categoría No Manual o NM(Non-Manual):** Son los puestos administrativos, técnicos, profesionales y similares. Dentro de esta categoría existen 15 niveles, desde NM-1 hasta NM-15.

3. **Categoría Especial:** Son los prácticos del Canal, asistentes estudiantiles, empleados de las plantas eléctricas, bomberos, aprendices, empleados que trabajan con el equipo flotante.

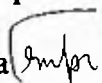
Dentro de cada nivel salarial existen diez (10) escalones salariales para los empleados no manuales y 5 escalones para los manuales.

D. PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Desde la iniciación del período de prueba, el trabajador es observado y evaluado.

"Uno de los factores de todo directivo es juzgar el comportamiento laboral de sus colaboradores para ascenderlos, recompensarlos, trasladarlos, entrenarlos, despedirlos"¹

La evaluación del desempeño es considerada como el proceso de juzgamiento periódico de la calidad del trabajo y potencial laboral de los integrantes de la organización.

La evaluación además se utiliza para informar al trabajador sobre los aspectos fuertes y débiles de su comportamiento laboral, de tal manera que conjuntamente la 

¹ Entrevista realizada a la Lic. Ana Arias, oficial del Departamento de Personal de la Comisión del Canal.

y el trabajador a través de capacitación y entrenamiento mejore las partes débiles.

En la Comisión del Canal de Panamá se evalúa anualmente a todo el personal de las diferentes divisiones. El supervisor evalúa al trabajador frente a frente. Es decir, el supervisor va explicándole al trabajador cómo lo está evaluando y por qué, y le va detallando todo.

La evaluación se realiza por medio de un formulario que describe: las aptitudes del trabajador, la producción del mismo, su iniciativa, la calidad de su trabajo, la adaptabilidad y conocimiento del trabajo.

Cada área se evalúa por letras, que son:

O: Sobresaliente,

E: Excelente,

S: Satisfactorio,

N: No llena los requisitos.

En el caso de los manuales, el supervisor no tiene necesariamente que mandar la nota para el escalafón, es automático, a menos que el supervisor considere que el trabajador manual no se le debe dar el escalafón, le corresponde entonces enviar la nota explicando las razones.

Para los no-manuales (profesionales, técnicos) para darle el escalafón se le envía a la división correspondiente, la oficina de personal preguntando si están calificados para el próximo escalafón, de ser la respuesta afirmativa, se le da el escalafón.

La evaluación anual es para informar al empleado de su labor, pero no necesariamente para pasar a un escalafón.

Con esta evaluación se le da un incentivo monetario si cae en la de O (sobresaliente) y en la de E (excelente).

CAPÍTULO V

**PROPUESTA DE REINGENIERÍA APLICADA AL PROCESO DE
DESARROLLO Y CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO
PANAMEÑO QUE ADMINISTRARÁ EL CANAL EN EL AÑO 2000.**

A. PERFILES DEL RECURSO HUMANO PANAMEÑO PARA EL ÁREA CANALERA.

“El empleado del área del canal tiene una idiosincrasia particular, producto de una evolución de años, promovida por la misma administración”¹ como una forma de mantener una fuerza laboral de primera clase, productiva y satisfecha, identificada totalmente con los objetivos de la organización, con una conducta colectiva de altos valores éticos.

Los perfiles esenciales del recurso humano canalero son indispensables para seguir manteniendo una alta eficiencia laboral en el canal de Panamá. Entre los perfiles tenemos que:

- El empleado del área del canal es un empleado que mantiene una actividad muy positiva hacia el trabajo.
- Se desenvuelve con gran independencia de criterio.
- Es consciente de sus derechos y responsabilidades.
- Sabe identificar y comunicar sus preocupaciones.
- Tener amplio criterio y sentido común para manejar diversas situaciones.
- Tener una mente innovadora y creativa de ideas productivas.
- Debe ser cuidadoso y veraz en su trabajo.
- Es indispensable el desarrollo de sus habilidades y su capacitación constante.
- Cumplir con las normas de ética y moral dentro y fuera de la empresa.
- Asumir y cumplir con sus responsabilidades, con sus colaboradores, para promover la cooperación entre ellos.
- Tener alta disponibilidad a los cambios que genera el desarrollo de la Ciencia y Tecnología.

¹ APEDE: La Administración del Recurso Humano en la Comisión del Canal, Conferencia, Octubre, 1992.

- Buena disposición para el "Hacer", "El Rehacer" y ejecutar las diferentes tareas encomendadas.

B. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DEL RECURSO HUMANO PANAMEÑO QUE OCUPAN PUESTOS JERÁRQUICOS ADMINISTRATIVOS ACTUALMENTE EN LA COMISIÓN DEL CANAL DE PANAMÁ.

“Los seres humanos no sólo tienen necesidades físicas de sobrevivencia, sino también necesidades de orden mental, como la oportunidad de progresar y de aplicar todo su potencial para alcanzar logros personales y laborales”¹

Si en algo coinciden tanto la administración como los sindicatos, su asociación de empleados del área canalera es en “El canal eficiente está en su gente”² La fuerza laboral es el activo de mayor importancia en nuestro canal. Y es por estas razones sustentadas a nivel interno y externo, cuando nosotros los panameños nos debemos sentir orgullosos de saber que esta fuerza laboral, en su mayoría, es panameña, que han salido egresados de nuestras universidades y colegios públicos a nivel técnico, que se le ha brindado la oportunidad de desarrollar sus habilidades y destrezas a través de los diferentes programas que tiene la Comisión del Canal de Panamá, y que desarrolla y capacita a sus trabajadores en sus mismas instalaciones con grandes porcentajes de recursos humanos panameños, tanto como instructores como los que se capacitan para así dar el máximo de su potencial en la eficiencia del Canal y así brindar un excelente servicio marítimo a los clientes marítimos a nivel mundial.

¹ FLEITMAN, Jack. Evaluación Integral, Editorial McGraw-Hill, 1994.

² Briefing to Panamá Members of Transition Committee, Pag. 156, 1995.

“A continuación detallamos, en cifras, cuántos recursos humanos al finalizar el año fiscal de 199⁴ tiene la Comisión del Canal de Panamá”.¹

Cuenta con 8,758 empleados, distribuidos así:

7,892 (90.1%) son panameños,

810 (9.2%) son estadounidenses,

56 (0.7%) son empleados de otros países

De estos empleados son permanentes 7,421.

Los panameños representan el 88.7% (6,586).

Empleados temporales suman 1,337, distribuidos así:

1,306 (97.7%) panameños,

31 (2.3%) estadounidenses.

Clasificados por sexo tenemos la siguiente composición:

El sexo masculino represent^a 86.7% (7,593).

De este total, son panameños 90.1% (6,842).

El sexo femenino representa 13.3% (1,185) empleadas panameñas.

1. Cuántos panameños están en posiciones ejecutivas y gerenciales?

Según la organización administrativa, para el año 1994 tenemos que los panameños están ocupando los puestos que se presentan en el Cuadro No. 6.

¹ Boletín Estadístico de R.H. en la Comisión del Canal de Panamá, MIPPE, Pág. 3, 1994.

En este cuadro los panameños ocupan mayores posiciones en la Dirección de Marina, la Dirección de Ingeniería y Construcción, y la Dirección de Servicios Generales, según la organización administrativa de la Comisión del Canal de Panamá.

El nivel de participación panameña por nivel jerárquico, que se muestra en el Cuadro No. 6, de ciento cuarenta y nueve (149) posiciones, solamente representa cincuenta y nueve posiciones con 40%, donde se concentran mayormente en los mandos medios como Sub-Jefes y Jefes de Sección.

CUADRO No. 6

Participación Panameña por Nivel Jerárquico

AÑO 1994	Total	PANAMEÑOS	E.U.A.	Otros	% Panameños
	7421	6586	779	56	88.70%
Oficina del Administrador	147	97	50	0	66.00%
Oficina del Secretario	7	0	7	0	0%
Oficina de Admón. Ejecutiva	88	57	31	0	64.80%
Oficina de Admón. y Finanzas	294	235	56	3	79.90%
Oficina de Admón. de Personal	348	303	45	0	87.10%
Dirección de Marina	3269	2993	255	21	91.60%
Dirección de Ingeniería y Construcción	1799	1603	173	23	89.10%
Dirección de Servicios Generales	1469	1298	162	9	88.40%

Ministerio de Planificación y Política Económica. Estadísticas de Recursos Humanos de la Comisión del Canal. 1990-1994.

CUADRO No. 7**CUADRO DEL PERSONAL EN ÁREAS TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS**

AÑO 1994	Total	Panamá	E.U.A	Otros	% Panameños
	7421	6586	779	56	88.7%
Aprendiz	145	145	0	0	100.0%
Práctico del Canal	253	139	114	0	54.9%
Oficial de Bombero	144	136	8	0	94.4%
Equipo Flotante	165	128	37	0	77.6%
Ingeniero Marino	43	31	11	1	72.1%
Generación de Electricidad	2219	1758	451	10	79.2%
No Manual	3773	3680	58	35	97.5%
Capataz de Cuadrilla	305	291	9	5	95.4%
Supervisor Manual	234	176	53	5	75.2%
Ejecutivo de la Comisión	12	4	8	0	33.3%

Ministerio de Planificación y Política Económica. Estadísticas de Recursos Humanos de la Comisión del Canal. 1990-1994. Análisis 1994.

En el área técnica y administrativa los empleados permanentes tienen la situación, según categorías y equipos salariales, como se presente en el Cuadro No. 7.

CUADRO No. 8

PARTICIPACIÓN DE PANAMEÑOS A NIVEL JERÁRQUICO

AÑO SEPT. 1994	Total	Panamá	%	E.U.A.	%	Otros	%
		149	59	(40%)	74	(50%)	2
Director de Bureau	9	3	(33%)	6	(67%)		(0%)
Sub-Bureau/Jefe Oficinas NM-15/CP-07	21	8	(38%)	13	(62%)		0%
Sub-Jefes Ofic/Asist Jefes de División NM-14/NM-13/CP-06	102	39	(38%)	49	(48%)	2	(2%)
Jefes de Sección NM-12/NM-11 FM-07/03	17	9	(53%)	6	(35%)	0	

Ministerio de Planificación y Política Económica. Análisis 1994. Boletín de Recursos Humanos de la Comisión del Canal.

El nivel de participación panameña por nivel jerárquico, que se muestra en el Cuadro No. 8, de ciento cuarenta y nueve (149) posiciones, solamente represente cincuenta y nueve posiciones con 40%, donde se concentran mayormente en los mandos medios como Sub-Jefes y Jefes de Sección.

A continuación detallaremos cómo están repartidos en diferentes oficinas administrativas y técnicas estas posiciones ejecutivas y gerenciales ocupadas por los panameños.

CUADRO No. 9

PANAMEÑOS EN LA OFICINA DEL ADMINISTRADOR

Posiciones	Total	Panamá	E.U.A.	Otros
DIRECTORES DE BUREAU	4	0	4	0
SUB-DIRECTORES DE BUREAU				
Jefes de Oficina - NM 15	7	1	6	0
SUB-JEFES OFICINA /ASISTENTE				
Jefes de División				
NM-14	6	0	5	1
NM-13	12	7	3	
JEFES DE SECCIÓN/RAMO				
NM-12	2	1	1	
TOTAL	31	9	19	0

Ministerio de Planificación y Política Económica. Análisis 1994. Boletín de Recursos Humanos de la Comisión del Canal de Panamá.

En esta estadística de la Oficina del Administrador observamos que de un total de 31 posiciones, los panameños ocupan sólo 9 posiciones, representando el 29%; a su vez, los estadounidenses controlan las cuatro (4) posiciones de Directores de Bureau. Consideramos que a medida que va avanzando la transición en estas posiciones los panameños ya están siendo capacitados para ir ocupando estas posiciones. (Cuadro No. 9).

En los sub-directores de bureau con clasificación NM-15 hay un total de 7 posiciones de las cuales solamente ocupa una posición un panameño, el resto son norteamericanos.

Como Sub-Jefes de Oficina / Asistente o Jefe de División de Ramo con clasificación NM-14, de un total de seis (6) posiciones, cinco (5) son ocupadas también por norteamericanos, quedando una vacante, esperamos que sea ocupada por panameño.

Como hemos observado, los norteamericanos ocupan en su mayoría con un porcentaje de 61.29% las posiciones de mayor jerarquía en esta Dirección de Administrador.

Continuando, tenemos que en la Oficina de Administración y Finanzas se presenta una situación similar, como se muestra en el Cuadro No. 10.

CUADRO No. 10
OFICINA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

	Total	Panamá	E.U.A.	Otros	Vacante s
DIRECTORES DE BUREAU	1	0	1		
SUB-DIRECTORES DE BUREAU					
Jefes de Oficina - NM 15	2	0	2		
SUB-JEFES OFICINA /ASISTENTE					
Jefes de División					
NM-14	8	0	6	1	1
NM-13	7	3	4		
JEFE DE SECCIÓN/RAMO					
NM-12	1	1	0		
NM-11	1	1	0		
TOTAL	20	5	13	1	1

Ministerio de Planificación y Política Económica. Boletín de Recursos Humanos de la Comisión del Canal de Panamá.

En estas posiciones ejecutivas de la oficina de Administración y Finanzas, de un total de 20 posiciones, los panameños sólo ocupan cinco (5), que representan solamente el 25%, acaparando estas posiciones gerenciales con trece (13) que representa un 75% por los norteamericanos. Además, en las posiciones de Jefes de División de ramo con clasificación NM-14, de los ocho (8) puestos son ocupados nuevamente la mayoría seis (6) por norteamericanos, siendo nula la participación panameña, a pesar de existir un^a vacante.

En la clasificación NM-13, como Jefes de Sección de Ramo, de las siete (7) posiciones, solamente los panameños ocupan tres (3), las otra cuatro (4) las ocupan los norteamericanos, siendo nuevamente mayoría.

Las posiciones que deben ir ocupando los panameños en esta oficina de Administración y Finanzas, consideramos van muy lentas y en minorías.

La participación panameña en la oficina de Administración de Personal se presenta en la siguiente situación:

CUADRO No. 11

OFICINA DE PERSONAL

	Total	Panamá	E.U.A.	Otros	Vacante s
DIRECTORES DE BUREAU	1	1	0	0	
SUB-DIRECTORES DE BUREAU					
Jefes de Oficina					
NM-15	2	1	1		
SUB-JEFES DE OFICINA / ASISTENTES. Jefes de División de Ramo					
NM-14	5	3	1		1
NM-13	9	4	5		
NM-12	1	0	1		
TOTAL	18	9	8	0	1

Ministerio de Planificación y Política Económica. Boletín de Recursos Humanos de la Comisión del Canal de Panamá. Año 1994.

En la Oficina de Administración de Personal se registra una mayor participación en posiciones ejecutivas y gerenciales por panameños, indicando que de un total de 18 posiciones, están representados en un 50% (9 posiciones).

Resaltamos que el Director de esta oficina es panameño, con grado ejecutivo Ex.

La otra alta posición, con grado NM-5 también la ocupa un panameño; otros tres panameños ocupan posiciones relevantes con grado NM-14. En las posiciones gerenciales con grado NM-13 tenemos cuatro panameños.

En la Dirección de Marina tenemos la siguiente participación (Ver Cuadro No.

12):

CUADRO No. 12

DIRECCIÓN DE MARINA

	Total	Panamá	E.U.A.	Otros	Vacante s
DIRECTORES DE BUREAU Ex	1	0	1		
SUB-DIRECTORES DE BUREAU					
Jefes de Oficina					
CP-07	4	1	3		
NM-15	3	3	0		
SUB-JEFES DE OFICINA / ASISTENTES					
JEFES DE DIVISIÓN/RAMO					
CP-06	3	0	1		2
NM-14	7	5	2		1
NM-13	7	2	4		
TOTAL	25	11	11	0	3

Ministerio de Planificación y Política Económica. Boletín de Recursos Humanos de la Comisión del Canal de Panamá. Año 1994.

Los panameños representan un 44% del total de 25 posiciones ejecutivas y gerenciales.

Al igual, con once (11) posiciones ocupadas por norteamericanos, representan un 44%.

El director de esta oficina es un ejecutivo norteamericano con grado EX y el subdirector un panameño con grado NM-15. Por otro lado, hay un panameño con grado CP-7, el cual funge como Jefe de la unidad de adiestramiento marítimo.

De igual manera, otros tres (3) panameños con alto grado NM-15 ocupan posiciones relevantes, entre éstas: Jefes de división de esclusas y jefes de la División de Servicios al Canal.

CUADRO No. 13
POSICIONES JERÁRQUICAS DE LOS PANAMEÑOS EN SERVICIOS
GENERALES

	Total	Panamá	E.U.A.	Otros	Vacantes
DIRECTORES DE BUREAU Ex	1	1	0		
SUB-DIRECTORES DE BUREAU					
Jefes de Oficina					
NM-15	1		1		
SUB-JEFES OFICINA/ASISTENTE					
Jefe de División/Ramo					
NM-14	7	3	4		1
NM-13	6	2	2		2
JEFES DE SECCIÓN/RAMO					
FM-07/03	2	1	1		
NM-12	3	1	1		1
NM-11	2	1	1		
TOTAL	22	8	10	0	4

Posiciones jerárquicas de los panameños en Servicios Generales. 1994. Ministerio de Planificación y Política Económica.

La Oficina de Servicios Generales (Cuadro No. 13), para el año 1994, presenta ventidos (22) posiciones ejecutivas y gerenciales, de las cuales ocho (8) son ocupadas por panameños, con un porcentaje de 36%, teniendo así nuevamente los norteamericanos mayoría de diez (10) posiciones ejecutivas con representatividad del 45%.

Es importante señalar que a pesar de que hay mayoría de norteamericanos en estas posiciones ejecutivas, el director de esta oficina es un panameño con grado EX, y como Jefes de División tenemos cinco (5) panameños con grado NM-14 y dos (2) con grado NM-13.

CUADRO No. 14

DIRECCIÓN DE INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN

	Total	Panamá	E.U.A.	Otros	Vacantes
DIRECTORES DE BUREAU Ex	1	1	0	0	
SUB-DIRECTORES BUREAU/ Jefes de Oficina					
NM-15	2	2			
SUB-JEFES DE OFICINA/RAMO Jefe de División/Ramo					
NM-14	6	2	3	1	
NM-13	19	9	9	0	1
JEFES DE SECCIÓN/RAMO					
NM-12	4	3			1
NM-11	1	0	1		
TOTAL	33	17	13	1	2

Ministerio de Planificación y Política Económica. Boletín de Recursos Humanos de la Comisión del Canal de Panamá. Año 1994.

En la Dirección de Ingeniería y Construcción (Cuadro No. 14) los panameños ocupan diecisiete (17) posiciones, que representan el 51.51%, representando así una leve mayoría como ejecutivos.

Es de importancia resaltar que el director de esta oficina es un alto ejecutivo panameño con grado EX, así como los otros dos sub-directores con grado alto de NM-15.

C. DETERMINACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

Las permanentes transformaciones a que está sometida la administración del Canal, por efecto de las cambiantes exigencias del mercado marítimo internacional, exigen un continuo mejoramiento de las capacidades del recurso humano que labora en el área canalera.

El propósito principal de la capacitación en la administración del canal es desarrollar el máximo potencial de los trabajadores para que puedan utilizar todas sus capacidades, tanto dentro como fuera del área de trabajo.

Entrenamiento:

En materia de administración de recursos humanos, el “*Entrenamiento*” se refiere a todas las actividades planeadas por la empresa o institución para desarrollar en sus trabajadores nuevas habilidades, conocimientos y actividades que les permitan desempeñarse eficientemente en sus cargos actuales y futuros.¹

El entrenamiento incluye no sólo el mejoramiento de destrezas si no la transmisión de conocimientos y la formación de valores y actitudes que habiliten al individuo para comportarse dentro y fuera del ambiente laboral. Existen otras acciones o formas de adiestramiento que permiten la oportunidad de satisfacer las necesidades naturales del ser humano como mejorar su calidad de vida y progresar en su ambiente laboral; éstos son:

¹ CASTILLERO APONTE, José. Gestión Total de Personal. Pág. 154.

Adiestramiento:

Está destinado a mejorar las habilidades y destrezas requeridas directamente en el trabajo. Este tipo de entrenamiento se ofrece a personal no calificado o semicalificado por razones de contratación reciente, cambio de puesto o corrección de defectos. Así como hace énfasis en el “HACER” y cuando se ofrece solo es decir aislado de la capacitación y la formación, está inspirado en la concepción del ser humano como “Recurso de Producción”¹.

Capacitación:

En este tipo de entrenamiento se imparten conocimientos e ideas requeridas para el desempeño de un puesto o grupo de puestos. La capacitación es de carácter teórico y está destinada a personas que ocupen cargos calificados. Su énfasis está en el “saber” y admite la condición de ser parte pensante del individuo.²

Formación:

Se orienta a la creación de valores y actitudes que permitan a las personas desenvolverse adecuadamente tanto dentro como fuera de su ambiente laboral. El proceso de formación destaca el “SER” y considera al hombre en su integridad. La formación tiene una mayor amplitud y en especial se aplica al entrenamiento de directivos que

¹ Op-Cit, Pág. 155.

² CASTILLERO APONTE, José. Gestión Total de Personal. Editorial Posencia Ltda. Sept. 1994. Pág. 153.

requieran un conjunto de cualidades y características para ejercer eficientemente sus cargos actuales y futuros.¹

A continuación describiremos cada una de estas etapas:

a) Determinación de las necesidades de entrenamiento:

La previsión de la fuerza laboral, la evaluación del desempeño y los planes estratégicos suministran a la empresa información adecuada para identificar las necesidades de entrenamiento de su gente.

Los siguientes factores deben ser considerados por los directivos para determinar las necesidades de entrenamiento de sus colaboradores.

- Cambio de métodos de trabajo.
- Ingreso de nuevos trabajadores.
- Traslado y promociones.
- Modernización de equipos y tecnologías.
- Bajo rendimiento laboral.

b) Planeación del Entrenamiento

Habiendo identificado las necesidades de la empresa en esta cifra se pueden ahora diseñar los proyectos específicos de adiestramiento, capacitación y formación para satisfacerlas. En esta fase de planeación, los responsables del entrenamiento fijarán

¹ Op. Cit., Pág. 153.

asuntos como: Los objetivos del entrenamiento, las conductas observables en los entrenados al término del proyecto; Ejemplo: A quiénes entrenar, qué tipos de entrenamiento ofrecer, cuándo entrenar, durante cuánto tiempo, quién impartirá el entrenamiento y con qué método.

Distribución del Entrenamiento por Niveles

En esta gráfica mostramos una distribución aproximada de los diferentes tipos de entrenamiento para los trabajadores de los niveles directivos, mandos medios y operativos. Así como los directivos requieren el desarrollo de ciertas habilidades, también los operativos necesitan la formación de actitudes que les permitan realizarse como seres humanos.

CUADRO No. 15

		Formación	Capacitación	Adiestramiento
DIRECTIVOS	→	*	*	
SUPERVISORES	→	*	*	
OPERARIOS	→	*		*

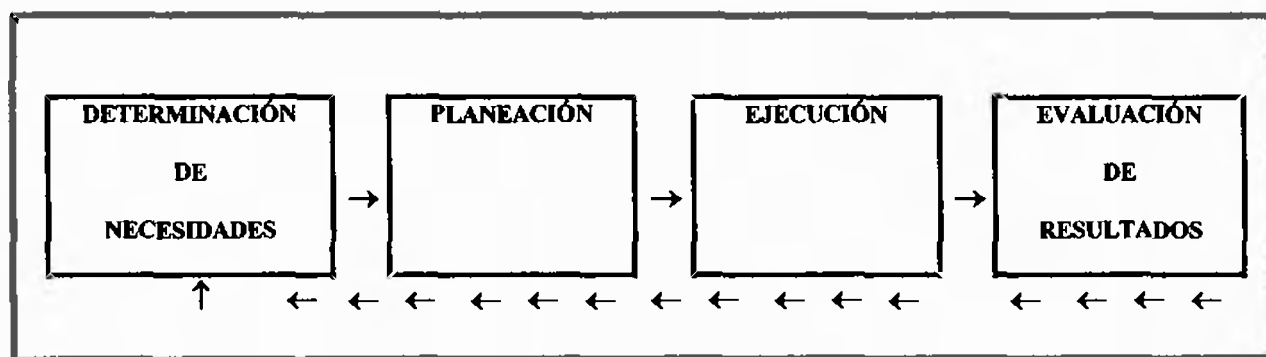
Distribución del Entrenamiento / Niveles

El Proceso de Entrenamiento

El éxito de la función de entrenamiento depende en gran medida del seguimiento de las siguientes etapas que componen su proceso: (a) La determinación de las necesidades de entrenamiento; (b) Planeación; (c) Ejecución; (d) Evaluación.¹

CUADRO No. 16

PROCESO DE ENTRENAMIENTO²



c) Ejecución del Entrenamiento

En esta fase los diferentes planes son implementados. El Directivo del Área a la cual pertenecen los entrenados, junto con el especialista en entrenamiento, son los responsables de la creación de las condiciones para que se obtengan los objetivos planeados.

¹ Op. Cit., Pág. 156.

² Op. Cit., Pág. 156

d) Evaluación del Entrenamiento

En esta etapa son medidos los resultados de todos los esfuerzos de mejoramiento del personal, la eficiencia de los planes y programas de entrenamiento es medida en función del logro de los objetivos planteados en su fase de planeación. Esta fase debe afinar cada vez más sus métodos de evaluación para poder mostrar el mejoramiento del desempeño de la fuerza laboral, como resultado de los esfuerzos de entrenamiento. La fase de evaluación permite retroalimentar el proceso para hacerle los ajustes requeridos y mantenerlo en permanente perfeccionamiento.

CH. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

La administración del Canal de Panamá ha redoblado esfuerzos para lograr que la mayor cantidad plural de panameños ocupen “puestos claves” en la administración, operación y mantenimiento del Canal. La tendencia en las encuestas y los datos proporcionados por la Comisión del Canal son un termómetro indicativo de que en el año 2,000 el número de panameños en puestos profesionales y administrativos se triplique. En la actualidad Panamá ocupa el 71% de dichas posiciones y un 29% entre Estados Unidos y otras naciones.

En 1979, 14% de estos puestos profesionales y administrativos eran ocupados por panameños. En la actualidad este porcentaje se ha incrementado en un 34%.

En 1979, 14% de estos puestos profesionales y administrativos eran ocupados por panameños. En la actualidad este porcentaje se ha incrementado en un 34%.

repetido

El alcance de este éxito se debe al proceso de adiestramiento y capacitación que la Comisión del Canal desarrolla a través del Departamento de Personal y el Centro de Adiestramiento de los recursos humanos de la Comisión del Canal (Trainings Center Panama Canal Commission).

Y se reafirma el compromiso asumido por la administración del Canal de cumplir con lo pactado en los Tratados Torrijos-Carter, donde el desarrollo profesional y técnico del recurso humano es uno de los objetivos más importantes; sólo en el año fiscal 1990 la administración del canal invirtió cerca de 9 millones de dólares para los programas de adiestramiento y para los años venideros se proyecta invertir más de 10 millones.

En la actualidad más de 230 empleados (100% panameños) reciben capacitación en los diferentes programas, ya sean formales para carreras específicas, tales como: Marítimas, profesionales, técnicas y administrativas; y las informales que ofrecen cursos, seminarios, foros, charlas, conferencias y talleres de corta duración para aumentar y actualizar destrezas, habilidades y conocimientos de nuestra fuerza laboral. Para finales del año fiscal 1990, 8,500 trabajadores de la Comisión participaron en los diferentes cursos y seminarios de corta duración de los cuales el 86% de los beneficiados son panameños.

D. CLASIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

"A continuación detallamos algunos de los programas que se están ofreciendo al trabajador del área canalera, que consideramos que deben continuar dentro del proceso de reorganización"¹

	<i>Programas de Carrera Profesional</i>
<i>Programas a Nivel Administrativo</i>	<i>Programas de Movilidad Ascendente</i>
	<i>Educación Cooperativa</i>
	<i>Programas de Adiestramiento para Capitán de Remolcador</i>
	<i>Preparatorio de Prácticos</i>
<i>Programas a Nivel Técnico</i>	<i>Programas de Adiestramientos</i>
	<i>Aprendizaje Industrial</i>
	<i>Programas de Aprendices</i>

¹ Comisión del Canal de Panamá, Oficina de Relaciones Públicas

Dentro de los programas formales que tiene la administración del Canal para la especialización de sus recursos humanos se encuentra el programa de Aprendizaje Industrial.

Programa de Aprendizaje Industrial:

“Es el de mayor participación, se entrena personal para unas 35 carreras tanto técnicas como artesanales”.¹ Entre ellas: Electricistas, soldadores, mecánicos, operadores de grúa, carpinteros, electrónicos. Estos programas tienen una duración de cuatro años en los cuales se incluye adiestramiento teórico y práctico.

En todos los programas de formación se incentiva al participante con un sueldo en el cual al ir completando las etapas subsiguientes se le proporciona incrementos salariales periódicos. Cabe destacar que estos programas de aprendizaje fueron creados para adquirir y entrenar específicamente el número plural de panameños jóvenes en estos nuevos puestos.

Los programas de aprendizaje industrial para la formación de técnicos y artesanos y el programa marítimo para la formación de prácticos y capitanes de remolcador son los más importantes y los más costosos.

¹ Centro de Adiestramiento del Recurso Humano de la Comisión del Canal.

Ambos programas de formación están compuestos de diferentes programas de adiestramiento que se ofrecen con el fin de perfeccionar en sus funciones el profesionalismo del personal y el de incrementar o mejorar sus conocimientos, habilidades y destrezas.

Estos programas se manejan a través de instructores propios, de cursos y seminarios contratados, así como también enviando personal a cursos y conferencias en el exterior. En 1994 más de 13,000 participaron en los numerosos cursos, seminarios y conferencias que se llevaron a cabo.

Como podrán observar, el aumento de la participación creciente de panameños en la fuerza laboral del Canal se le atribuye al excelente programa de aprendices y programas de adiestramiento diseñado para la especialización y actualización.

Programa de Aprendices:

El programa continúa siendo la fuente primaria para reclutar artesanos para las operaciones del Canal. En 1994 participaron 134 seminaristas, de los cuales todos eran panameños.

Programa de Adiestramiento para Capitán Remolcador:

"Es un programa de dos años de clases de teoría y práctica para los graduados de escuelas náuticas y personas que posean experiencia que los califique. En 1994 se graduaron 31 participantes de "Capitán Remolcador:, en donde todos son panameños."¹

Programa Preparatorio de Prácticos:

Son parte del adiestramiento para prácticos y consiste en adiestramiento en clase teórica y talleres-trabajo que pueda tener una duración de 24 meses a tres años. Este programa está diseñado para preparar a panameños graduados de escuelas náuticas con experiencia que los califique a ingresar a la fuerza de prácticos o para puestos de oficial de remolcador o aprendiz de oficial. En el año 1994 hubo 22 participantes en este programa, de los cuales son todos panameños.

Programas de Práctico en Adiestramiento:

Es exclusivo para personas seleccionadas como prácticos del Canal de Panamá en potencia, en ella deberán superarse gradualmente hasta lograr convertirlos en prácticos calificados. En el año 1994, 36 participantes entraron a este programa, todos panameños.

Programa de Movilidad Ascendente:

Fue diseñado para el adiestramiento de los empleados, con el fin de ocupar puestos difíciles de llenar. Estas vacantes las aprovechan aquellos empleados que poseen trabajos

¹ Centro de Adiestramiento del recurso Humano de la Comisión del Canal de Panamá. Oficina de Relaciones Públicas.

sin futuro y tener la oportunidad de trasladarse a trabajos más estimulantes. En 1994, 14 empleados se acogieron a este programa, todos panameños.

"Programa de Carrera Profesional:"¹

Es un programa diseñado para contratar y capacitar a graduados universitarios panameños de gran potencial para puestos como: Auditor, contador, arqueador, analista de presupuesto, programador de computadora, ingeniero eléctrico, ingeniero electrónico, especialista en relaciones laborales, ingeniero general, ingeniero industrial, controladores de tráfico marítimo, ingeniero mecánico y especialista de clasificación de puestos. En 1994, 22 empleados de carrera profesional participaron, todos panameños.

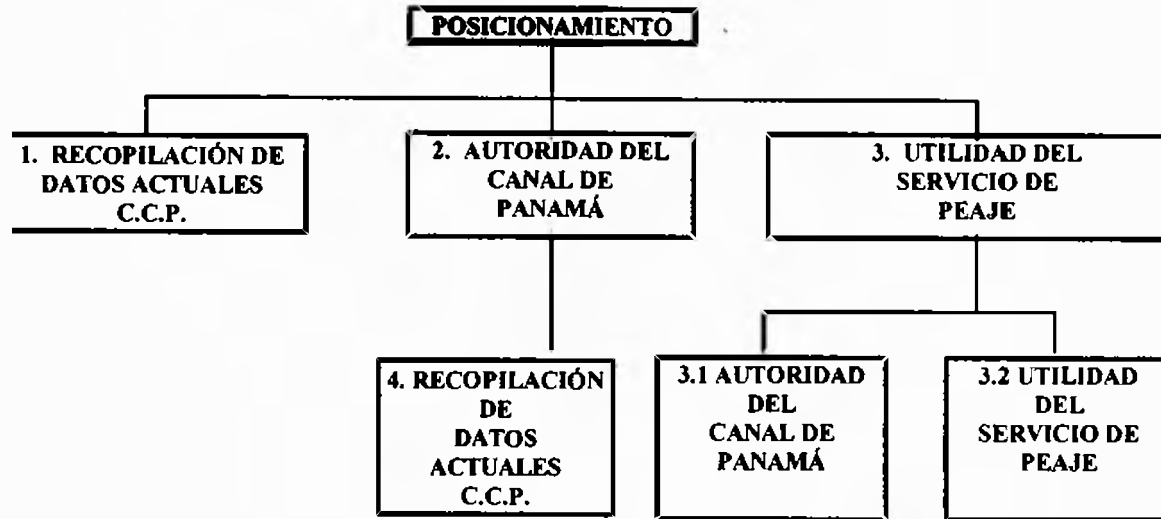
Programa de Educación Cooperativa:

Proporciona empleo de tiempo parcial a estudiantes universitarios panameños hasta que se gradúen en la universidad, a ellos se les pasa a puestos de nivel de entrada permanente y de tiempo completo. Actualmente no hay empleados participando en este programa.

Ver anexos estadísticos y por año de la constante participación en el Centro de Adiestramiento de la Comisión del Canal, que en porcentaje, en su mayoría, son

¹ Oficina de relaciones Públicas. Centro de Adiestramiento del Recurso Humano de la Comisión del Canal de Panamá.

PROPUESTA
DESARROLLO DE LA REINGENIERÍA DEL PROCESO DE
POSICIONAMIENTO



Esta propuesta se hace ampliando los complementos del proceso de Reingeniería.

E. LA REINGENIERÍA APLICADA AL PROCESO DE
DESARROLLO Y CAPACITACIÓN DEL RECURSO
HUMANO.

1. El Canal de Panamá, desde los inicios de su funcionamiento el 15 de agosto de 1914, ha demostrado eficiencia y eficacia por la constante capacitación de sus recursos humanos. Esto nos indica que los recursos humanos panameños que han tenido mayor participación desde los Tratados Torrijos Carter han continuado con esta superación a nivel personal y profesional, destacándose así el gran uso de

nuestro canal por los clientes marítimos, valorando así la calidad del servicio eficiente, seguro y a menor costo que se brinda.

Esto significa que esta eficiencia y profesionalismo a todos los niveles de nuestros recursos humanos debe seguir manteniéndose y superándose constantemente, razón por la cual consideramos que el proyecto de Reingeniería debe ser vinculado, porque esto permitiría el reentrenamiento del recurso humano que debe seguir la Autoridad del Canal de Panamá, como la nueva organización que asumirá sin trauma el mando a partir del 31 de diciembre de 1999.

Y es que la Reingeniería inició su proceso desde el momento en que se creó la Comisión de Transición del Canal de Panamá, asumiendo metas, como la de asegurar la continuación de por lo menos el mismo nivel de ingreso de operación del Canal y seguir brindando el mismo servicio eficiente y seguro a los usuarios del Canal de Panamá.

Lo más importante de la Reingeniería está en la fuerza laboral de manera tal que es el personal quién se encargará de la tarea de realizar este trabajo.

2. En el análisis estadístico de los Recursos Humanos de la Comisión del Canal de Panamá, hemos observado que en las diferentes oficinas y divisiones de la Comisión, surgirán vacantes por razones como las jubilaciones, etc.

Estas posiciones vacantes las asumirán panameños, además de los puestos a nivel jerárquico. También deberán ser asumidas por los panameños, "razón por la cual el proceso de reingeniería apoya el diseño del entrenamiento aportando los

requerimientos detallados del proceso de trabajo, es decir, el conocimiento específico y las condiciones de destrezas de cada posición."¹

Uno de los elementos de la Reingeniería es la recopilación de información de cómo se dirige la actual Comisión del Canal de Panamá.

En este segundo elemento, la Comisión de transición para la transferencia del Canal, realizó varias consultas, búsqueda de información, documentación, recibiendo además el apoyo de las Naciones Unidas, donde este organismo auspició el Encuentro Panamá 2000, que culminó con fructíferas discusiones en agosto de 1996.

De este encuentro se logró un proyecto de ley con alto grado de depuración y consenso nacional, creándose así la ley de la Autoridad del Canal de Panamá, que en su posicionamiento según la reingeniería, será el organismo que reemplazará a la Comisión del Canal de Panamá.

3. Según la Reingeniería, los planes de la Comisión de Transición del Canal de Panamá, debe contar con la ayuda del staff o mandos medios de las diferentes oficinas y divisiones de la Comisión del Canal de Panamá y en el análisis estadístico de los recursos humanos son los panameños en su mayoría los que ocupan estos mandos medios o staff, lo cual apoyará en los aspectos de la implementación o posicionamiento.

" la reingeniería permite la administración participativa a través de los

¹ Clandor y Morris, Daniel. Reingeniería. pág. 252.

niveles altos que realizan este proceso"¹

La reingeniería es una buena oportunidad para hacer la organización - equipos, y es así como se constituyó la Comisión de Transición al conformar equipos de trabajo o diferentes comisiones, por ejemplo, la Comisión de Recursos Humanos, la Comisión de Finanzas, la Comisión legal, etc. Cada comisión o equipo de trabajo tiene la autoridad y responsabilidad de ir obteniendo las informaciones, investigando las funciones actuales de sus áreas en la Comisión del Canal, para así mismo ir realizando los diferentes cambios. Por ejemplo, en el área de los recursos humanos adoptarían muchos de los reglamentos ya establecidos y harían algunos cambios que consideren necesarios.

Además planificar el recurso humano que irá relevando en las diferentes posiciones a los norteamericanos, según sus méritos, experiencia, conocimientos y otros requisitos.

4. La organización del equipo contará con varias alternativas posibles cuando el proyecto de reingeniería ingrese a su fase de implementación.

La primera utilizará el equipo de cambio como semillero y dirigirá a los empleados hacia ese equipo para el proceso de implementación.

La segunda alternativa que es la de la Comisión de transición del Canal de Panamá, utilizará el equipo de implementación como equipo de trabajo, conservando su organización y nombrando un director permanente. En esta alternativa de reingeniería el mismo director de la Comisión de Transición, fue

¹ Ob.Cit,pág. 259

asignado por el Presidente de la República, Dr. Ernesto Pérez Balladares, y esta asignación recayó en la persona del lic. Jorge Ritter, como Ministro de la Autoridad del Canal de Panamá.

"Para complementar y apoyar un proceso de reingeniería continuo, se necesitará una nueva capacidad administrativa de recursos humanos"¹

El departamento de recursos Humanos deberá estar en capacidad de tomar parte en forma productiva en los muchos proyectos de reingeniería que se llevarán a cabo. La actual oficina de Recursos Humanos de la Comisión del Canal de Panamá, ha demostrado su capacidad y su director es un panameño, por lo cual consideramos que la nueva administración mantenga las diferentes divisiones que apoyan y trabajan coordinadamente con la Oficina de recursos Humanos, para seguir trabajando con eficiencia y mantener la motivación de sus recurso humano.

5. La reingeniería recomienda que el Departamento de recursos Humanos debe contar con un experto en desarrollo organizacional, razón por la cual hacemos énfasis en la reingeniería de reentrenamiento en esta área organizacional para el actual director de recursos humanos.

Además el Depto. de Recursos Humanos deberá encontrar mecanismos para aumentar el sentimiento de identidad corporativa a los nuevos y anteriores empleados de la Autoridad del Canal de Panamá.

¹ Ob.Cit.pág. 267

" Uno de los objetivos a largo plazo al emplear la reingeniería es aumentar el autodesarrollo del personal. Elevar su nivel de respuesta y su contribución a la Autoridad del Canal."¹

La medida en la que éstos propósitos se mantengan e incrementen, será también la medida en la ventaja competitiva de la Autoridad del Canal de Panamá se mantenga e incremente.

El mejoramiento de la calidad se constituye en una meta de los proyectos de reingeniería. Mejorar la calidad en todos los procesos representa aumentar su valor y el de los servicios que brinda el Canal de Panamá a sus usuarios.

La calidad se convierte en un asunto importante, fundamentalmente en todas las actividades institucionales y de negocios. Esto se debe al nivel del éxito logrado por los esfuerzos japoneses en la exportación de sus productos. Como resultado de este énfasis, los programas de mejoramiento de la calidad a nivel mundial reciben cada vez mayor atención.

"los principios Dening de calidad aplicados a la reingeniería"²

6. Cuando se aplica, la reingeniería se concentra en los procesos, no en la organización, y este proceso se ha estado realizando paso a paso conjuntamente la Comisión del Canal de Panamá, con la Comisión de Transición, en la cual esta comisión de transición estableció metas a corto y largo plazo, para seguir manteniendo la misma calidad que hasta la fecha ha brindado el Canal de Panamá a

¹ Morris Daniel. Reingeniería, pág. 267

² Ob.Cit.pág. 95

sus clientes marítimos.

La reingeniería establece las revisiones y nivelaciones necesarias para garantizar que la calidad sea parte de los procesos de trabajo. Asegura la calidad del diseño dentro de los procesos (revisión) con el fin de eliminar el producto malo y como un mecanismo de retroalimentación para mejorar los procesos.

Cuando se aplica la reingeniería en una institución o empresa, en este caso la Autoridad del Canal de Panamá, es importante trabajar con las personas y reentrenar a quienes cambiarán de cargo. Estas personas a mayor conocimiento de su trabajo y su proceso tendrán mayor probabilidad de encontrar formas para mejorarlo y superarlo.

El objetivo de la supervisión debe ser ayudar a las personas y a las máquinas o equipos a hacer mejor su trabajo. Es imperativo que los gerentes comprendan cada fase del nuevo proceso. Los métodos de reingeniería ayudan a documentar todos los procesos e ilustran interacciones entre éstos y el resto de la empresa; lo cual permite que la administración y al personal a hacer la transición con el menor trauma posible.

7. La Comisión del Canal de Panamá actualmente tiene varios programas de capacitación, adiestramiento para el recurso humano e invierte cerca de varios miles de dólares para estos programas. Considerando que la Autoridad del Canal de Panamá en su proceso de reingeniería debe adaptar estos programas y mantener o incrementar la inversión en los programas de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, adecuándolos siempre a la modernización para seguir

motivando, desarrollando el recurso humano y mantener así el nivel de eficiencia y calidad de nuestro canal de Panamá, para seguir brindando el óptimo servicio a los usuarios del Canal de Panamá.

" En el campo de los recursos humanos, el plan de actividades incluye el desarrollo y la ejecución de programas de sucesión que garantizarán la continuidad en el empleo de personal calificado en sus puestos claves. El plan de sucesión consiste en la Identificación de puestos claves dentro de la Organización, la determinación de los requisitos básicos de calificación de estos puestos, la identificación de todos los empleados de la organización que podrían ocupar estos puestos, y el desarrollo de programas de adiestramiento diseñados para preparar a estos candidatos para ocupar estos puestos en el futuro"¹

E.1. Importancia de la Reingeniería

Panamá como centro del comercio Marítimo Internacional se encuentra inmerso en una constante competitividad comercial que le exige tanto a su personal como a su administración, mejor calidad y eficiencia en el producto de su trabajo. La forma tradicional en que la administración de la Comisión del Canal ha dirigido sus operaciones ha sido muy óptima; sin embargo, la apertura de otras vías acuáticas en otros países latinoamericanos hace que la actual administración del canal realice ingentes esfuerzos por mejorar la eficiencia, calidad y productividad, si es que realmente deseamos ser competitivos en el comercio marítimo internacional.

Por ello, un nuevo concepto llamado "**Reingeniería**" se introduce a la nueva economía de mercados.

¹ Cornelison, Joseph. Sub-Administrador-Comisión del Canal de Panamá.

Los procesos de administración e ingeniería deben, según los nuevos conceptos de mercado, mantenerse a la par con alto grado de competitividad.

La reingeniería, para muchas empresas, es un concepto nuevo que tiende a modernizar, transformar y reestructurar cualquier sistema cuyo objetivo final es el de “aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos”. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la prestación de servicios.¹

Los esfuerzos de reingeniería no basa su invención en las nuevas técnicas administrativas. Hace décadas la ingeniería industrial, los estudios de tiempo y movimiento, la economía administrativa, la investigación de operaciones y análisis de sistemas han estado relacionados con los procesos de mercado.

Esta tesis se fundamenta por completo al reconocimiento reciente de una necesidad cada vez mayor de competir para que una empresa triunfe, o incluso sobreviva en el mundo de la economía de mercado.

La economía de mercados es la punta de lanza que con mayor fuerza y constancia motiva a la reingeniería. Las técnicas y métodos de administración e ingeniería deben mantenerse a la par de las nuevas demandas del mercado. La mayor parte de las empresas y compañías del tercer mundo realizan esfuerzos emprendiendo acciones encaminadas a cambiar las rutas del pasado y mejorar todas sus áreas de trabajo.

¹ Morris, Daniel. Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los Negocios. Editorial Mc. Graw Hill, año 1994. pág. 295.

La reingeniería en su actual etapa de desarrollo promueve la “eficacia”; esto implica un alcance amplio y su implementación exige mucha destreza, lo cual constituye su aspecto más sensitivo. Los actuales procesos de mercado cruzan líneas organizacionales y el cambiar un proceso puede afectar a otros. La reingeniería requiere de expertos en trabajo de personal, ingeniería industrial y economía, en marketing, tecnologías de diferentes especialistas enmarcados en el trabajo específico a desarrollar. La reingeniería abre una nueva puerta que conduce a muchas otras y son pocos los gerentes que han visto qué hay detrás de esas otras puertas.

E.2 Cómo definimos la Reingeniería

La reingeniería como nueva ciencia ha logrado atribuirse un sinnúmero de definiciones limitándola inclusive a la concepción de “rediseño de procesos de trabajos de negocios y la implementación de nuevos diseños para una mejor ventaja competitiva”.¹ Sin embargo, la reingeniería de administración de Recursos Humanos rediseña los procesos de administración y capacitación para luego implementarlos. Si se determinara con anticipación el reposicionamiento, la reingeniería tendrá preparada el conjunto de sus metas y su ambiente.

¹ Ob.Cit.,pág. 245

E.3 Cómo definimos el posicionamiento

Es el principal complemento del proceso de reingeniería y está dirigido a una visión de más alto nivel y al conjunto de intereses y aplicaciones de la reingeniería para implementar sus directrices. El posicionamiento determina el área donde se debe aplicar el proceso de reingeniería e inicia las demás actividades necesarias para hacer dicho trabajo.

Podemos definir entonces que el posicionamiento es un conjunto de actividades que proporciona la entrada y el mercado de planeación estratégico para la reingeniería a través del cual se implementan los métodos para apoyar un cambio rápido y eficaz. El primer elemento del posicionamiento es la recopilación de datos acerca de la compañía o institución.¹

Las instituciones del sector público y privado sin ánimo de lucro pueden determinar entre otras cosas que la confianza del ciudadano común y el cumplimiento pleno de su misión sean sus indicadores primarios.

Toda empresa en abierta competencia, que brinda servicios, produce utilidades, análisis de mercado, como la Comisión del Canal de Panamá, entra en el campo del reposicionamiento. Por consiguiente, la utilización de los resultados de estos parámetros hace posible determinar objetivos y metas claves en la etapa de posicionamiento.

El segundo elemento es la recopilación de información de como se dirige el

¹ Ob.Cit.,pág.101

negocio. Esta información contribuye a un marco de trabajo para el cambio. Identifica y define las relaciones entre las utilidades de una empresa y sus respectivos procesos, brinda una guía básica frente a la cual se pueden medir los futuros cambios y refuerza el análisis de las mejoras en costos y productividad.

El tercer elemento es crear el ambiente apropiado donde se pueda implementar los cambios con rapidez, eficiencia y sin afectar la organización. Con toda seguridad el índice de cambios en el área de Mercadeo aumentará; por consiguiente, elimina el resquemor a los grandes cambios, convirtiéndose en un gran apoyo de reingeniería.

E.4 La Reingeniería como factor de cambio en el recurso humano

El buen éxito de una empresa dependerá en gran manera del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de la fuerza laboral que la integre.

Toda empresa u organización encontrará personas que aportarán menos de lo que perciben económicamente, sin embargo, no es menos cierto que los casos de un trabajador de “bajo rendimiento” puede afectar en gran manera el nivel de desempeño de todo un grupo.

La reingeniería es indispensable cuando tratamos aspectos que se basan en el nivel de desempeño. Este proceso puede, inclusive, depender más del

desempeño laboral individual, si se diseña un proceso de negocio más óptimo y más eficiente que el anterior.

En el campo de la administración de personal tienen mayor incidencia los aspectos emotivos, ella presume que cualquier posición es importante y que entre las responsabilidades máximas de un gerente está la de obtener el máximo de desempeño de cada trabajador.

Los gerentes o administradores consideran la imposibilidad de alcanzar el 100% (cien por ciento) de rendimiento en los trabajadores tanto individual como colectivamente.

Los trabajadores, sin embargo, consideran “hipócrita” este concepto, sobre todo cuando afirman que los empleados son la columna vertebral de la compañía. La actitud de algunos administradores es la de impresionar a sus superiores con actitudes reacias, sobre todo cuando manifiestan el deseo de despedir a los trabajadores por cualquier justificación que pretenda ser de beneficio para la empresa.

La reingeniería ha entrado al mercado del recurso humano quizás un poco en conflicto con la ingeniería industrial y las ciencias de la administración. Esto implica que las ganancias potenciales del desarrollo de la organización y del mejoramiento de la calidad del recurso humano tiene la capacidad para establecer un proceso de trabajo detallado.

El proyecto de reingeniería aplicada a los recursos humanos moderan a sus propios enfoques lógicos y mecánicos para trabajar con los valores humanos y con métodos que favorezcan la iniciativa y la flexibilidad individual. La recomendación general a este esquema es la de una “planeación desde la cima hacia abajo y una implementación desde el fondo hacia arriba”. Este proceso es aplicable en casi todos los tipos de proyectos de cambio.

E.5 El Personal y la Reingeniería

La necesidad que tiene toda empresa de vincular personal, entrenarlo, reubicarlo laboralmente, transferirlo, reestructurar parte de la organización, retirarlas o asesorar al personal humano, forman parte esencial de un amplio espectro de temas sobre el personal, que pudiera surgir a partir del proyecto de reingeniería.

El recurso humano para cualquier proyecto de reingeniería es elemental y básico para el éxito de este proyecto.

El departamento de personal debe ayudar a identificar problemas, sin retrasar el proyecto, además brindar información relacionada con el personal de planta y contribuirá rediseñar los procesos de negocios. Lo óptimo de esto es que los nuevos procesos sean compatibles con las políticas corporativas de personal.

Los planes o procesos que cuentan con la ayuda de la línea de “Staff” de administración del personal se ajustan con facilidad a la política corporativa de la empresa, sin embargo, aquellos que la excluyen no logran el éxito esperado.

Es necesario optimizar el recurso humano de la empresa si dentro de ese Departamento se cuenta con expertos en desarrollo de la organización. Estos podrán ser útiles en el diseño del proceso de mercadeo y en la dirección de los aspectos de la implementación.

El proyecto de reingeniería para el recurso humano se formalizará cuando se logre esquematizar un nuevo diseño del proceso de negocio, lo cual hará evidente el traslado de las “destrezas del personal actual a los nuevos requerimientos del trabajo”.

E.6 El desarrollo organizacional de una empresa en la reingeniería

El éxito para un esfuerzo de reingeniería está en la fuerza laboral. Este al dirigir los aspectos de personal, el valor del capital humano adquirirá un nuevo concepto. Este nuevo concepto nos orienta a que será el personal quien se encargará de la tarea de realizar el trabajo de la nueva operación, por ello no se podrá implementar ningún diseño si existen conflictos con los trabajadores. Por tanto, el proyecto de reingeniería debe orientar al personal a un nuevo proceso. El

resultado nos debe proporcionar trabajadores con habilidades para realizar trabajos recién definidos. Otro factor del proyecto es el de racionalizar la cantidad de personal que ofrece, ya que en ocasiones habrá que reducirlas.

Estos dos objetivos nos llevan a las siguientes actividades:

- Definir posiciones y destrezas.
- Definir una nueva organización (leyes nacionales - Autoridad del Canal).
- Reubicar el personal.
- Entrenar y reentrenar.
- Reclasificar.
- Retirar (si se amerita).
- Implementar los cambios necesarios.

Se recomienda que antes de analizar los detalles de como desarrollar todo el trabajo de personal, deberá evaluarse “El costo de conservación del personal”. Aspecto considerado como el eje central en la reingeniería y su principal motivación. En realidad puede parecer un enfoque ideal para reducir el personal. Cualquier proceso de administración que aumente su eficiencia debe alcanzar resultados óptimos con el personal actual o los mismos resultados con menos empleados sin afectar la calidad.

Sin embargo, la experiencia en reingeniería ha demostrado que cuando se realizan “reestructuraciones comunes” en las que se incorporan reducciones de personal, causan problemas al proyecto de reingeniería, tales como:

- Dificultad para retener el personal apropiado.
- Total pérdida de confianza en la gerencia o administración.
- Pérdida del conocimiento institucional.
- Costos altos por despidos masivos.
- Impacto adverso a la productividad.
- Tendencia definida de las áreas afectadas del negocio hacia la vinculación del personal por su propia cuenta.

La reingeniería recomienda que un objetivo más estratégico para evitar las reducciones inmediatas puede ser la disminución del tamaño de la fuerza laboral durante un período, utilizando el agotamiento normal del personal mientras se acrecienta la motivación. En los costos de vinculación de trabajadores se propone una reducción planeada y exigible. Como resulta frecuente que la reducción del personal sea parte integral de este enfoque, es probable que los costos de entrenamiento aumenten, sin embargo, el entrenamiento es mucho menos costoso que la vinculación de personal nuevo. Si se emplea este método se puede evitar la presión que producen los despidos y la resistencia a los proyectos de cambio asociados con la disminución del personal.

E.7 Valor ético moral en el Proceso de Reingeniería

Es muy frecuente ver que las grandes empresas que no valoran las actividades de sus trabajadores no valoran la calidad.

Todo proyecto de cambio tiene la posibilidad de intimidar y desmoralizar al personal de cualquier empresa, ya que todo cambio amenaza la seguridad de sus cargos.

Los proyectos de cambio escasamente han cubierto las reducciones del personal, ya que los “Esfuerzos de reingeniería han ocupado su atención en los problemas relacionados con la moral del personal a niveles de tolerancia”.

Este proyecto de reingeniería tiene una gran ventaja sobre los otros proyectos de cambio, en el sentido de que este proyecto tiene mayor credibilidad sustentado en la implementación de los procesos de trabajo. Una empresa demostrará tener metas que van más allá y más a fondo que las simples reducciones de personal.

Cuando una empresa cambia sus prácticas tradicionales para incluir la reingeniería, ese cambio se convierte en un aspecto común y la empresa deberá tratar con sumo cuidado el que el personal se sienta seguro con estos proyectos.

Los siguientes aspectos pueden evaluarse para determinar los factores de moral en el proceso.

- a) Productividad del personal.
- b) Factor de moral transparencia.
- c) Factor de moral impacto personal.
- ch) Factor de moral retroalimentación.
- d) Factor de moral carga laboral.

Existen otros mecanismos para resolver los asuntos relacionados con el personal y dirigir la implementación de los proyectos de reingeniería que convierten en ventajas las dificultades con los trabajadores. Por ello el proyecto de reingeniería permite auto administrarse y ayudar a diseñar e implementar los nuevos proceso de trabajo, organización, programas de entrenamiento y los procesos administrativos. Con ello solucionan sus problemas de moral y motivación, incluso es posible que superen los requerimientos de diseño especificados por el Proyecto de Reingeniería. Esto es lo que convierte el capital humano en el recurso más valioso.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

Luego de realizadas las investigaciones y la encuesta como una inquietud personal para sondear el nivel de conocimiento e información de parte del común pueblo panameño, acerca de este gran acontecimiento que se dará el 31 de diciembre de 1999, llegamos a las siguientes conclusiones.

1. A pesar de las luchas generacionales por no tener un enclave colonial, y que Panamá sea un sólo territorio, 100% panameño con nuestro canal, existe aún mucha desinformación en todos los niveles primarios, secundarios, universitarios, profesionales y otros.
2. Esto demuestra a su vez la falta de interés y de conciencia para obtener información y debatir, qué es lo mejor para la futura administración del canal a manos panameñas.
3. En cuanto a la falta de confianza de que el canal será administrado por panameños, esto indica que debido a la mala administración del ferrocarril y otras áreas ya revertidas que están en descuido, y la falta de limpieza, la mayoría de los panameños confunden una situación como ésta, sin saber que actualmente el 90% que labora en la Comisión del Canal de Panamá, es panameño y que hasta la fecha la administración ha sido eficiente.
4. Cuando el 51% de los encuestados responde que los panameños no están capacitados para asumir la administración del canal, la respuesta es todo lo contrario, porque tenemos lo siguiente:

- En la oficina del Administrador, hay 29% de participación panameña.
- La oficina de Administración y Finanzas cuenta con el 25%
- La oficina de Personal cuenta con el 50%
- La Dirección de Marina cuenta con el 44%
- La Dirección de Ingeniería y Construcción con el 52%
- La Oficina de Servicios Generales con el 36%

Todos estos porcentajes son panameños, capacitados en nuestras universidades y que día a día se siguen capacitando para asumir los puestos de relevos.

5. Actualmente se está discutiendo en 2do. debate el proyecto de Ley N° 59 por el cual se organiza la Autoridad del Canal de Panamá y en su segundo capítulo sobre la organización administrativa, el artículo 13 trata sobre la Junta Directiva que será compuesta por once (11) directores, de los cuales todos serán panameños.

B. RECOMENDACIONES

1. Consideramos que debido a la falta de información hacia el común del pueblo panameño, se debe intensificar en los diferentes medios de comunicación como la radio, prensa, televisión y medios de publicidad, de lo que se está dando actualmente sobre la comisión de transición del canal, la ley de la Autoridad del Canal, el centro de adiestramiento a los que laboran y laborarán en el Canal, para que así se tome más conciencia y conocimiento sobre nuestro canal y se tenga la confianza y el apoyo hacia

los panameños que están trabajando actualmente y aquellos que laborarán en un futuro cercano en el Canal de Panamá.

2. Exhortamos al Ministerio de Educación en su plan de modernización, que este tema de la administración del canal sea dado a todos los niveles primarios, secundarios, centros nocturnos laborales, como seminarios, y sea incluido en el pensum académico y se sugiere el nombre de Antecedentes y Desarrollo Socio-Económico de la Administración del Canal de Panamá.
3. Promover el convenio entre la Autoridad del Canal de Panamá y los tres sectores de la Universidad Tecnológica, la Universidad Santa María la Antigua , la Universidad de Panamá.
4. De establecerse un convenio de la Autoridad del Canal de Panamá con el Ministerio de Educación, en el cual se le de prioridad a los colegios técnicos - vocacionales, teniendo en cuenta que es a través de estos colegios que la actual Comisión del Canal de Panamá se nutre de mano de obra necesaria y especializada proveniente de estos centros educativos.

Para mejorar el rendimiento, capacitación y eficiencia del recurso humano, es importante aplicar una nueva concepción llamada reingeniería, la misma sugiere un registro de los procesos de trabajo, un nuevo enfoque para planificar y controlar los diferentes cambios que se dan en función de la globalización del mercado internacional. La reingeniería como tal, recapacita al recurso humano adaptándolo a una nueva dinámica en la que su ambientación y eficiencia profesional son las metas y objetivos de este nuevo concepto.

ANEXOS

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

En la encuesta realizada se tomó un muestreo de 100 personas, realizada en la Universidad de Panamá y el Centro Regional de Panamá Oeste, dando como resultados los siguientes.

1- En la Pregunta N°1 la mayor participación fue del sexo femenino con el 63% , el sexo masculino con el 37%.

2- Las edades oscilaban en 39% de 21 a 25 años

16% de 16 a 20 años

23% de 30 a 35 años

21% de 40 a 45 años

3- Todos los participantes de la encuesta (100%) tienen un nivel universitario

4- Tiene usted confianza en la futura administración del canal en manos panameñas?

49% contestó que sí

50% contestó que no

1% no contestó

5- En cuanto a la pregunta de si están capacitados los panameños para asumir la administración del canal en el año 2000, respondieron

46% sí

51% no

3% no conocen el tema

6- En respuesta a la pregunta N°6. ¿Conoce usted como se selecciona el recurso humano en la Comisión del Canal ? , se obtuvo:

20% si tienen conocimiento

47% no tienen conocimiento

32% parcialmente lo conoce

1% no respondió

7- La respuesta a la pregunta N°7 de si los colegios técnicos-vocacionales están capacitando al recurso humano.

32% respondieron que sí

68% respondieron que no

8- A la pregunta N°8 de que, las universidades estatales adiestran a nivel administrativo y técnico el recurso humano para la administración del canal? Respondieron así:

46% sí

52% no

2% no contestaron

9- En cuanto a la pregunta N°9 de si Panamá tiene un centro de adiestramiento que capacite el recurso humano que labora o laborará en el Canal? Contestaron así:

25% sí

20% no

55% no tienen idea

10- En la N°10 de si han visitado las instalaciones de la Comisión del Canal? Las respuestas fueron:

60% sí

40% no

11- En respuesta a la pregunta N°11 de si se tiene información de cómo opera la administración del canal? Contestaron así?

39% sí

61% no

OFFICE OF EXECUTIVE PLANNING
Panama Canal Commission
Historical Reports

REPORT: Panama Canal Traffic - Oceangoing Commercial
FY 1915 - FY 1996

DATE: 11/18/96
RPT NO: TRA 1-3

<u>Fiscal Year</u>	<u>Transits</u>	<u>Long Tons of Cargo</u>	<u>Tolls Revenue</u>
1915	1,058	4,888,400	\$4,366,747
1916	724	3,093,335	\$2,403,089
1917	1,738	7,054,720	\$5,620,800
1918	1,989	7,525,768	\$6,428,780
1919	1,948	6,910,097	\$6,164,291
1920	2,393	9,372,374	\$8,507,939
1921	2,791	11,595,971	\$11,268,681
1922	2,665	10,882,607	\$11,191,829
1923	3,908	19,566,429	\$17,504,027
1924	5,158	26,993,167	\$24,284,660
1925	4,592	23,956,549	\$21,393,718
1926	5,087	26,030,016	\$22,919,932
1927	5,293	27,733,555	\$24,212,251
1928	6,253	29,615,651	\$26,922,201
1929	6,289	30,647,768	\$27,111,125
1930	6,027	30,018,429	\$27,059,999
1931	5,370	25,065,283	\$24,624,600
1932	4,362	19,798,986	\$20,694,705
1933	4,162	18,161,165	\$19,601,077
1934	5,234	24,704,009	\$24,047,183
1935	5,180	25,309,527	\$23,307,063
1936	5,382	26,505,943	\$23,479,114
1937	5,387	28,108,375	\$23,102,137
1938	5,524	27,385,924	\$23,169,889
1939	5,903	27,866,627	\$23,661,021
1940	5,370	27,299,016	\$21,144,675
1941	4,727	24,950,791	\$18,157,740
1942	2,688	13,607,444	\$9,752,207
1943	1,822	10,599,966	\$7,356,685
1944	1,562	7,003,487	\$5,456,163
1945	1,939	8,603,607	\$7,243,602
1946	3,747	14,977,940	\$14,773,693
1947	4,260	21,670,518	\$17,596,602
1948	4,678	24,117,788	\$19,956,593
1949	4,793	25,305,158	\$20,541,230
1950	5,448	28,872,293	\$24,430,206
1951	5,593	30,073,022	\$23,906,082

OFFICE OF EXECUTIVE PLANNING
Panama Canal Commission
Historical Reports

REPORT: Panama Canal Traffic - Oceaangoing Commercial
FY 1915 - FY 1996

DATE: 11/18/96
RPT NO: TRA 1-3

<u>Fiscal Year</u>	<u>Transits</u>	<u>Long Tons of Cargo</u>	<u>Tolls Revenue</u>
1952	6,524	33,610,509	\$26,922,532
1953	7,410	36,095,349	\$31,917,515
1954	7,784	39,095,067	\$33,247,864
1955	7,997	40,646,301	\$33,849,477
1956	8,209	45,119,042	\$36,153,649
1957	8,579	49,702,200	\$38,444,128
1958	9,187	48,124,809	\$41,795,905
1959	9,718	51,153,096	\$45,528,728
1960	10,795	59,258,219	\$50,939,428
1961	10,866	63,669,738	\$54,127,877
1962	11,149	67,524,552	\$57,289,705
1963	11,017	62,247,094	\$56,368,073
1964	11,808	70,550,090	\$61,098,312
1965	11,834	76,573,071	\$65,442,633
1966	11,925	81,703,514	\$69,095,129
1967	12,412	86,193,430	\$76,768,605
1968	13,199	96,550,165	\$83,907,062
1969	13,146	101,372,744	\$87,423,430
1970	13,658	114,257,260	\$94,654,468
1971	14,020	118,626,906	\$97,380,036
1972	13,766	109,233,725	\$98,764,959
1973	13,841	126,104,029	\$111,032,088
1974	14,033	147,906,914	\$119,422,568
1975	13,609	140,101,459	\$141,898,218
1976	12,157	117,212,266	\$134,204,402
TQ	3,037	30,888,300	\$35,272,300
1977	11,896	122,978,785	\$163,826,571
1978	12,677	142,518,288	\$194,773,111
1979	12,935	154,110,866	\$208,376,741
1980	13,507	167,214,935	\$291,838,590
1981	13,884	171,221,762	\$301,762,600
1982	14,009	185,452,332	\$323,958,366
1983	11,707	145,590,759	\$285,983,805
1984	11,230	140,470,818	\$286,677,844
1985	11,515	138,643,243	\$298,497,802
1986	11,925	139,945,181	\$321,073,748

BOLETIN INFORMATIVO

"EL GUAYACAN"



Prof. Maria Luisa Pérez

Los Panameños estén capacitados
para la administración del Canal
en el año 2,000

CAREER INTERNS

FY	Trainees at FY Start	Trainees Entered in FY	Graduated in FY	Terminated in FY	Trainees in Program at FY End
1985	0	14	0	1	13
1986	13	21	0	1	33
1987	33	18	8	2	41
1988	41	19	19	4	37
1989	37	23	13	5	42
1990	42	7	13	0	36
1991	36	29	12	4	49
1992	49	20	20	6	43
1993	43	7	19	1	30
1994	30	13	19	2	22
1995	22	20	8	0	34
TOTAL		191	131	26	

**PARTICIPANTS IN MANAGERIAL AND EXECUTIVE
DEVELOPMENT**

FY	RP	Percent	US/TCN	Percent	Total
1980	87	32%	188	68%	275
1981	100	32%	209	68%	309
1982	49	44%	63	56%	112
1983	48	36%	85	64%	133
1984	49	38%	79	62%	128
1985	95	39%	150	61%	245
1986	68	46%	80	54%	148
1987	132	57%	100	43%	232
1988	201	61%	131	39%	332
1989	318	64%	182	36%	500
1990	351	66%	183	34%	534
1991	258	63%	151	37%	409
1992	358	66%	184	34%	542
1993	293	68%	136	32%	429
1994	262	75%	89	25%	351
1995	223	75%	76	25%	299
TOTAL	2,892	58%	2,086	42%	4,978

Note: Includes on-site and off-Isthmus events.

**PARTICIPANTS IN JOURNEYMAN
ENHANCEMENT COURSES**

FY	RP	Percent	US/TCN	Percent	Total
1982	38	69%	17	31%	55
1983	16	84%	3	16%	19
1984	72	91%	7	9%	79
1985	351	95%	18	5%	369
1986	484	92%	42	8%	526
1987	352	93%	26	7%	378
1988	443	92%	36	8%	479
1989	325	94%	22	6%	347
1990	508	92%	43	8%	551
1991	552	97%	19	3%	571
1992	399	96%	15	4%	414
1993*	757	92%	66	8%	823
1994	777	91%	75	9%	852
1995	1,052	95%	53	5%	1,105
TOTAL	6,126	93%	442	7%	6,568

* The number of journeyman enhancement courses offered has increased from seven in FY 1982 to 71 during FY 1995. Attendance varies depending on workload of nominating units.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. Adione, George. Administración de Personal por Objetivos. México: Ed. Diana, 1973.
50 págs.
2. Alemancia, Jesús O. y Luis Raúl. Reversión Canalera. Centro de Estudios y Acción Social Panameño. Panamá: Poligrafía S.A., 1995. 147 págs.
3. Araúz - Rovira Hector y José N. Guía Práctica para Elaborar Propuestas de tesis de Grado. Editada en la Imprenta de la Universidad Sta. María la Antigua, 1996. 121 págs.
4. Araúz Rovira José. Metodología de la Investigación Científica. Editado en la Imprenta de la Universidad de Panamá., 1994. 202 págs.
5. Castellero Aponte, José. Gestión Total de Personal. 1a Ed. Ed. Presencia Ltda, 1994.
297 págs.
6. Chruden Herbert. Administración de Personal. Ohio: South Western, 1983. 391 págs.
7. Desster, Gary. Administración de Personal. 6ta. Ed. Edit. Prentice Hall, 1996. 315 págs.
8. Fleitman, Jack. Evaluación Integral. México: Ed. Mc. Graw Hill Interamericana, 1994. 200 págs.
9. Golcher, Ileana. Metodología para la Investigación Social. Ed. Ileana Golcher, 1995.
159 págs.
10. Morris, Daniel y Brandon Soel. Reingeniería . Ed. Mc Graw Hill, 1994. 295 págs.
11. Quintero Russo, Carmen (Dra.). El Canal de Panamá. 101 Preguntas. Imprenta de la Universidad de Panamá, 1996. 100 págs.

12. Vázquez, Juan Materno. Tratados del Canal de Panamá. Ed. Olga Elvia, 1982.
13. Werner Jr. y Davis Heith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 4a Ed. Edit. Mc. Graw- Hill, 1995. 424 págs.

DOCUMENTOS

1. Anteproyecto de Ley por la cual se Constituye y Organiza la Autoridad del Canal de Panamá, 31 de julio de 1996. pág. 83. Ed. por la Fundación Cámara de Comercio e Industrias y Agricultura de Panamá.
2. Archer Casis, Carlos Constantino. El Canal de Panamá. Lo que es, Lo que Significa. Universidad de Panamá, 1980. 149 págs.
3. Encuentro Panamá 2000. Proyecto Unidad y Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
 - Organigrama de la Comisión del Canal y de la Autoridad del Canal de Panamá.
 - Informe sobre posiciones ejecutivas y gerenciales en la Comisión del Canal de Panamá.
 - La Administración del Recurso Humano en la Comisión del Canal.
 - Sinopsis del Tráfico e Ingresos por Peajes del Canal de Panamá.
 - El Título Constitucional sobre el Canal.
4. Gaceta Oficial, 1o. de Nov. de 1977. 141 págs.
5. La Comisión del Canal de Panamá. 13 págs.
El Corte Gaillard y su programa de ensanche. 11 págs.

Spillway. 4 págs.

El Canal de Panamá.

Oficina de Relaciones Públicas de la Comisión del Canal de Panamá.

6. Ministerio de Planificación y Política Económica. Estadísticas de Recursos Humanos de la Comisión del Canal de Panamá 1991-1995. Boletín N.12 y N.13, 1996. 30 págs.

PERIÓDICOS

1. Guardia, Gilberto. "Aumento de Peaje no es Arbitrario." Panamá América. 28 de oct. 1996.
2. Reeder, Joseph. "Prioridad del Canal es Servir a los Usuarios." El Siglo. 15 Mayo 1996.
3. Ritter, Jorge Eduardo. "La Constitución debe Cambiarse para Incluir Título del Canal". Panamá América. 26 Feb. 1996.
4. Zubieta, Alemán. "El Día que la Política se Meta en el Canal, se Acaba." La Prensa.