

UNIVERSIDAD DE PANAMA

VICERRECTORIA DE INVESTIGACION Y POSTGRADO

**PROGRAMA DFE MAESTRIA EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS**

**PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA EL CENTRO DE
EDUCACION LABORAL LAS CUAMBRES**

FRANCISCO GONZALEZ P.

**TESIS PRESENTADA COMO UNO DE LOS REQUISITOS PARA OPTAR AL GRADO
DE MAESTRO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON ESPECIALIZACION
EN RECURSOS HUMANOS**

PANAMA, REPUBLICA DE PANAMA

1997

Aprobado por:

Director de Tesis: _____

Miembro del Jurado: _____

Miembro del Jurado: _____

Fecha: _____

**Vicerrectoría de
Investigación y
Post-Grado:** _____

Fecha: _____

T.M

23 JUN 1999

APROBADO POR:

Director de la Tesis Chali Ojeda

Miembro del Jurado Y. Leguano

Miembro del Jurado [Signature]

Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Dn. Alfredo Figueroa Navarro

Fecha 16/5/1998.

ada. del auto

315102

DEDICATORIA

Dedico esta pequeña obra a mis hijos porque, cada tiempo y cada centavo invertidos en ella ha representado sacrificio de parte de ellos.

Igualmente dedico este esfuerzo a los profesores y amigos que me animaron hasta culminar, en forma especial al Master Charles Reece por su paciencia para conmigo durante el hacer de este trabajo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios todo poderoso, Jehová es su nombre, porque en estos tiempos de tantas tribulaciones me ha dado paz y discernimiento sobre este tema.

TEMARIO

INTRODUCCION

CAPITULO I

PAGINAS

A	GENERALIDADES	
1.	CONSIDERACIONES GENERALES.....	2
2.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	5
B.	HIPOTESIS DE TRABAJO.....	7
C.	METODOLOGIA	
1.	EL PROBLEMA.....	7
1.1	ANTECEDENTES.....	8
1.2	IMPORTANCIA.....	9
1.3	DEFINICION DEL PROBLEMA.....	10
D.	PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS DATOS	
1.	INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS.....	11
2.	PRESENTACION DE DATOS.....	15
3.	ANALISIS DE LOS DATOS.....	24

CAPITULO II

A.	GENERALIDADES DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.	
1.	GENERALIDADES EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN PANAMA.....	28
2.	EL CENTRO DE EDUCACION LABORAL LAS CUMBRES COMO PEQUEÑA EMPRESA.....	33
B.	PROCESO ADMINISTRATIVO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	34
C.	METODOS DE PRONOSTICOS DE RECURSOS HUMANOS.....	41
C.	MODELO INTEGRADO (MODIFICADO) DE PLANEACION DE RECUERSOS HUMANOS.....	43

CAPITULO III

A.	DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO DE EDUCACION LABORAL LAS CUMBRES.	
1.	GENERALIDADES.....	45
2.	PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS	
a.	OBJETIVOS.....	49
b.	POLITICAS.....	51
3.	ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.	
a.	TIPO DE ORGANIZACIÓN.....	52
b.	ESTRUCTURA.....	58
4.	DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS.	
a.	CARACTRISTICAS DEL INDIVIDUO.....	59

c	CARACTERISTICAS DEL TRABAJO Y SUS TAREAS.....	63
d	CARACTERISTICAS DE LA SITUACION DEL TRABAJO.....	64
4.	CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.	
a	BASE DE DATOS.....	66
b	SISTEMA DE INFORMACION.....	67
c	AUDITORIA.....	67

CAPITULO IV

PROPUESTA DE PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA EL CENTRO DE EDUCACION LABORAL LAS CUMBRES.

1.	OBJETIVOS.....	69
2.	POLITICAS.....	70
3.	PLANEAMIENTO.....	71
4.	PROGRAMAS.....	89
	CONCLUSIONES.....	102
	RECOMENDACIONES.....	103
	BIBLIOGRAFIA.....	104
	ANEXOS	

INDICE DE GRAFICAS

	Pag.
Gráfica 1. Total de encuestados según sexos.....	15
Gráfica 2. Aspirantes que no completaron estudios de Primer ciclo.....	16
Gráfica 3. Aspirantes que no completaron estudios de Segundo ciclo.....	16
Gráfica 4 Encuestados por estudios vocacionales.....	20
Gráfica 5 Alcance de los estudios vocacionales de Los encuestados.....	-21
Gráfica 6 Estudios que desean hacer los aspirantes al C.E.L. Las Cumbres.....	22
Gráfica 7 Niveles escolares en que deben matricularse Los aspirantes al C.E.L.....	23
Gráfica 8. Situación laboral de los aspirantes al C.E.L:.....	23

INDICE DE CUADROS.

	Pag.
Cuadro # I. Comunidades afectadas por la apertura del C.E.L.:,,,,,,,,,,,,...	16
Cuadro # II. Número y edades de los aspirantes al C.E. L..	17
Cuadro # III Carreras laborales preferidas por los Aspirantes al C.E.L.....	23
Cuadro # IV Ingreso per capita del los aspirantes al C.E.L.....	24
Cuadro #V Información condensada de la encuesta.....	24
Cuadro #VI Estructura actual del C.E.L.....	50
Cuadro #VII Teoría de la Equidad.....	60
Cuadro #VIII Modelo de Motivación de Porter y Lawleer.....	61
Cuadro # XIX Modelo Integrado de Planeamiento de Recursos Humanos.....	71
Cuadro # X Existencia y Demanda de Recursos Humanos En diez colegios para 1995 y 1996,.....	72
Cuadro # XI Demanda de Recursos Humanos del C.E.L. para 1996 y1997.....	74
Cuadro # XII Presupuesto para el V trimestre.....	78
Cuadro# XIII Inventario de oficinistas , IV y V trimestres.....	79
Cuadro # XIV Inventario de facilitadores, IV y V trimestres.....	80
Cuadro # XV Demanda actual, final del V trimestre.....	82
Cuadro # XVI Rotación de Recursos Humanos Dos últimos trimestres de 1997.....	83

Cuadro # XVII	Absentismo IV y V trimestres.....	85
Cuadro # XVIII	Crecimiento en estudiantes en años.....	87
Cuadro # XIX	Pronóstico de Recursos Humanos Hasta el V año.....	87
Cuadro # XX	Breve resumen de Contenido de notas.....	91

RESUMEN

ESTE PROYECTO INTENTA PLANEAR LA ESTRUCTURA DE PERSONAL DEL CENTRO DE EDUCACION LABORAL LAS CUMBRES, CON MIRAS A LA MAXIMIZACION DEL USO DEL RECURSO HUMANO, MEDIANTE LA PUESTA EN PRACTICA DE POLITICAS Y PROGRAMAS PARA CORREGIR DEBILIDADES A LO INTERNO DE LA INSTITUCION E INTENTANDO APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES Y ENFRENTANDO, A LA VEZ, POSIBLES AMENAZAS DEL ENTORNO, PARA ESTO SE HARA UN DIAGNOSTICO GENERAL DEL RECURSO, PARA LOCALIZAR LOS ELEMENTOS QUE PRESENTEN DEBILIDADES, DETERMINAR NUESTROS ELEMENTOS FUERTES, VISUALIZAR NUESTRAS OPORTUNIDADES Y UBICAR LAS POSIBLES AMENAZAS. UNA VEZ HECHO LO ANTERIOR SE ESTABLECERA UNA PLANEACION PARA PRIORIZAR LA ATENCION A LOS ELEMENTOS CITADOS, SE DARA SOPORTE Y PROYECCION A LAS FORTALEZAS, MODIFICANDO LOS CRITERIOS DE LOS ELEMENTOS DEBILES Y LAS AMENAZAS, APROVECHANDO MEJOR NUESTRAS OPORTUNIDADES

SUMMARY

THIS PROJECT IS INTENDED TO LAY OUT THE PERSONAL STRUCTURE OF THE Centro Educación Laboral Las Cumbres, AIMED AT MAXIMIZING THE USE OF HUMAN RESOURCE THROUGH THE IMPLEMENTATION OF POLICIES AND PROGRAMS (BUILDING STRENGTHS OR STRENGTHENING EXISTING CONDITIONS) TO CORRECT WEAKNESSES WITHIN THE INSTITUTION AND TAKE ADVANTAGE OF THE OPPORTUNITIES FROM OUTSIDE, WHILE AT THE SAME TIME FACING POSSIBLE CHALLENGES FROM THE SURROUNDING. FOR THIS, GENERAL DIAGNOSTIC OF THE RESOURCES MUST BE DONE, IN LOCATE THOSE ELEMENTS WHICH PRESENTS WEAKNESSES, DETERMINE OUR STRONG ELEMENTS, VISUALIZE OUR OPPORTUNITIES AND LOCATE THE POSSIBLE TREATS. ONCE THIS IS DONE A PLAN WILL BE ESTABLISHED TO PRIORITIZE ATTENTION TO THE ELEMENTS SITED, SUPPORT AND PROJECTION WILL BE GIVEN TO THE STRENGTHS, MODIFYING THE CRITERIA OF THOSE WEAK ELEMENTS AND THE TREATS, AND MAKING BETTER OUR OPPORTUNITIES.

INTRODUCCION.

El Centro de Educación Laboral las Cumbres en la actualidad no tiene una estructura de personal definida toda vez que está iniciando labores con un mínimo de recursos sin embargo, la proyección de crecimiento del centro educativo, demanda una planeación a corto y mediano plazo. El crecimiento del sector estudiantil del centro de educación, debido a la oferta curricular, demanda un incremento y adiestramiento del personal docente y ambos a la vez, exigen un incremento en el personal de apoyo administrativo, de tal forma que la planeación de los recursos humanos (P.R.H.C.E.L.) es impostergable; con esta acción evitaremos que se de al traste con el importante servicio que presta este Centro de Educación a las comunidades de las Cumbres, Chilibre, áreas aledañas y sociedad en general.

La planeación debe responder, entre otras cosas, a la necesidad educativa de la comunidad es por ello, que además de considerar la estructura recomendada por el Ministerio de Educación, se considera igualmente importante estructurar en consonancia con la demanda real de la comunidad sin soslayar el aspecto económico financiero que involucra esta actividad educativa.

En concordancia con la planeación, el proceso de acopio de recursos humanos y de su debido tratamiento a lo interno de la organización, garantizarán la idoneidad de este recurso.

CAPITULO I

A. GENERALIDADES

1. CONSIDERACIONES GENERALES

Reseña histórica sobre la apertura del Centro de Educación Laboral las Cumbres:

Para mayo de 1995 un grupo de educadores, vecinos del Corregimiento de Las Cumbres, luego de crear el Comité Cívico de Las Cumbres y Chilibre, el cual recogió en su seno las autoridades, líderes, profesionales y voluntarios de la comunidad con deseos de crear una opción de aprendizaje para muchos jóvenes de la comunidad de Chilibre, Las Cumbres y áreas aledañas, nos impusimos el reto de iniciar lo que denominamos "El Centro de Educación Laboral Las Cumbres", pensando en que ya era tiempo de que en nuestra comunidad se ofreciese la oportunidad a cientos de jóvenes de culminar sus estudios en horas nocturnas. Este Centro de Estudio fue concebido como un "Complejo Educativo" donde se dieran opciones académicas y laborales a todos los niveles, secundarios y universitarios o en el ámbito superior [Hernández (1991)]. Hicimos el proyecto requerido por el Ministerio de Educación, con su debida sustentación. En esa ocasión, sin perder la visión del complejo Educativo, se hizo el proyecto para el primer ciclo; luego se sustentó la creación del segundo ciclo, posteriormente se sustentarian las siguientes fases. La planeación de los recursos humanos juega un papel muy importante en la conformación de esta organización. La planeación se instituye con la

intención, expresa, de garantizar que las plazas de la organización estén ocupadas en todo momento con los recursos humanos más idóneos posible.

En el caso que nos ocupa, la planeación se ve influenciada por las características propias del entorno en el cual la organización está inmersa, es decir, que para realizar la actividad de planeación se deberá considerar, entre otros factores, la población demandante de servicios.

Es menester, para realizar la planeación, que dispongamos de por lo menos la definición sucinta sobre planeación de recursos humanos, a continuación exponemos tres definiciones que nos ayudarán:

"La planeación de los recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá." [(Werther y Davis (1994a)].

Es decir, la planeación de recursos humanos, nos permitirá conocer cual es la demanda, a través de un sistema de entrada, movimientos internos y salida de la organización del recurso humano, y como hará la organización para proveerse del mismo.

"La planeación de los recursos humanos realiza estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro". [Arias Galicia (1991a)].

En este sentido, la planeación de los recursos humanos, nos permite proyectar nuestra estructura organizacional a largo plazo, conociendo los planes de crecimiento de la organización es decir, proyectos de desarrollo local, nacional, etc.

"La planeación de los recursos humanos es la determinación de la cantidad necesaria de los recursos humanos de la organización".
[Chiavenato (1994)a].

Esta última definición circunscribe la actividad de planeación de los recursos humanos a solamente determinar nuestra necesidad de recursos humanos, aunque en nuestro criterio le hace falta el tratar la provisión, la consideramos válida para nuestro trabajo.

En resumen la planeación de los recursos humanos sistemáticamente nos ayuda a determinar nuestra demanda - conociendo los traslados, ascensos, despidos, % de ausencias y tardanzas periódicamente, etc. - y provisión - conociendo nuestras fuentes de recursos humanos tales como universidades, colegios, centro tecnológicos, competencias, etc., también nos permite prever el crecimiento de nuestra organización a través de conocimientos tales como los proyectos de desarrollo de productos, de expansión del mercado, etc.

2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

a. GENERAL

Diseñar un modelo de planeación del recurso humano para el Centro de Educación Laboral Las Cumbres.

El modelo de planeación de Recursos Humanos debe ser orientado a dar cobertura a la mayor cantidad de necesidades planteadas por los actuales y futuros usuarios del Centro Educativo, esto quiere decir que cada funcionario debe tener conciencia de que no sólo enseña o adiestra, sino que con ello se modifica positivamente las actividades cotidianas de los habitantes de un área geográfica determinada.

b. ESPECÍFICO

Diseñar una propuesta de planeación de personal para el Centro De Educación Laboral Las Cumbres.

Es menester dejar claro que para diseñar esta propuesta es necesario que se conozca como se realiza la planeación según las normas estatuidas en la ley de educación vigente, es decir, la selección y ubicación del personal docente y administrativo en los colegios secundarios por parte del Ministerio de Educación

Si bien es cierto que académicamente un licenciado seleccionado reúne los requisitos necesarios para enseñar, dictar

clases e interactuar con los usuarios del Centro Educativo, también es cierto que en el mejor de los casos estos licenciados seleccionados sólo dictan el curso o cátedra asignada, recogen resultados positivos o negativos a través de pruebas escritas, registrándolos en formatos establecidos sobre los resultados de su gestión; generalmente son muy buenos, independientemente de la cantidad de estudiantes que reprueban el año lectivo. Es necesario que en la práctica docente se geste en el profesor una verdadera conciencia que proyecte mejorar las condiciones de vida de los participantes, que redunde en un valioso aporte al desarrollo comunitario, por lo menos, de esa área geográfica, es decir, que al impartir sus clases exponga ejemplos que se relacionen con la realidad comunitaria, que planee giras relacionadas con los tópicos a tratar, etc., coadyuvando, con una enseñanza consciente, a mejorar el recurso humano bajo su responsabilidad.

El administrativo como parte de los recursos humanos de la institución también le compete el acondicionamiento del ambiente dentro del cual interactúan los participantes y los facilitadores. Entendemos por acondicionamiento, el esfuerzo por crear todas las condiciones físicas, técnicas, ambientales y metodológicas para que los usuarios de la institución puedan desarrollar sus funciones eficientemente.

B. HIPOTESIS DEL TRABAJO.

El planear los recursos humanos en un centro de educación laboral nocturnos nos permite determinar nuestra demanda, cada cierto tiempo, de este recurso.

Con las modificaciones hechas al Código de Trabajo, con relación a nuevas contrataciones, en estos últimos años, se ha logrado que la contratación de los servicios tanto de educadores como de administrativos de colegios particulares se torne un tanto más sensible, por cuanto las responsabilidades del contratista para con el contratante son mayores por tanto, hay que ser más selectivo, por las consecuencias económicas y financieras que pudiera representarle al contratista. Luego entonces, la planeación de los recursos humanos, debe hacerse sobre la base de necesidades reales a fin de que el recurso económico pueda ser optimizado, es decir, tener las plazas ocupadas con el personal idóneo.

C. METODOLOGIA.

1. EL PROBLEMA.

Durante los dos años, 1996 y 1997 los facilitadores han sido escogidos dado su voluntaria oferta de servicios al Centro de Educación. Igualmente los servicios prestados por los administrativos han sido de forma voluntaria. Sólo se han utilizado los créditos académicos como requisito mínimos para aceptar los

servicios de los facilitadores y el deseo de colaborar de los administrativos. Los usuarios del plantel siguen llegando y vamos por el usuario número 670. Consideramos que ya es tiempo de disponer de la estructura de personal adecuada para hacer frente a la demanda de servicios(Inscripciones, actualización de documentos, boletines de evaluaciones, contabilidad, mantenimientos, docencia, administración en general, etc.) queremos incorporar a la estructura organizacional elementos que contribuyan más eficientemente al logro de los objetivos de la institución.

Entre los elementos que conforman el problema tenemos:

Los administrativos, quienes deben prestar servicios pero al ser la demanda muy alta generalmente no se dan completa las atenciones.

Los facilitadores del plantel, quienes al hacer sus aportes mediante sus clases, en muchas ocasiones entran en conflicto con los usuarios del plantel, por diversas razones.

Los usuarios del plantel, vienen en busca de conocimiento y ocasionan una demanda de servicios que la administración debe satisfacer.

1.1 ANTECEDENTES.

El Centro de Educación Laboral Nocturno Las Cumbres inició sus labores el 27 de mayo de 1996, carente de la

conformación de una estructura de recursos humanos que respondiera a todos los objetivos de la organización.

Quedó pendiente la conformación de dicha estructura. Se había establecido, por el Consejo Directivo, que la misma debía responder a la necesidad inmediata pero a la vez contemplar una proyección al mediano plazo o sea dos o tres años después del inicio de labores. Esta proyección se consideró así debido a los cambios que se esperaban al implementarse la Ley 34 de 1996, Orgánica de Educación, en discusión en La Asamblea Nacional.

Ahora, en este trabajo, estamos diseñando un modelo de planeación de recursos humanos para el Centro de Educación Laboral las Cumbres, para la realización eficiente de la visión de este grupo de profesionales de la educación, el Complejo Educativo de las Cumbres.

1.2 IMPORTANCIA

La presente la sustenta la necesidad de lograr, la visión educativa que generara el Comité Cívico de las Cumbres y Chilibre, plasmada en la realidad.

Es menester que a dos años de inicio de labores, la estructura de personal del C.E.L. esté diseñada para que la institución pueda ofertar la imagen de responsabilidad, dé respuestas a las necesidades

de los usuarios y terceros igualmente, ésta estructura debe ir diseñando los proyectos educativos para los años próximos.

Postergar la planeación de los recursos humanos en el C.E.L., es quedarse relegado frente a otras instituciones similares y no presentar una actitud seria y responsable ante la comunidad.

Ello nos conmina a que redoblemos esfuerzos para que esta estructura de personal esté sustentada antes del tercer aniversario del C.E.L. LAS CUMBRES.

1 3 DEFINICION DEL PROBLEMA

El acopio de recursos humanos idóneos para ocupar las plazas existentes y que además realicen otras tareas que nos proyecten positivamente ante la comunidad de las Cumbres y Chilibre, para alcanzar los objetivos que dieron inicio al C.E.L., es un tanto difícil.

Para hacernos una idea, en términos generales, le hacemos una breve relación de la estructura actual y las múltiples actividades que realizan lo cual, es obvio, redundando en detrimento de la calidad del servicio.

En la actualidad la estructura administrativa está conformada por La Directora, La Subdirectora Académica, El subdirector Administrativo, una asistente de contabilidad tiempo parcial, tres secretarías y apoyo esporádicos de miembros de la comunidad. La

estructura académica está conformada por 26 profesores a título de voluntarios por un periodo de dos años.

Tanto la Directora como los Subdirectores hacen las veces de secretarías, mensajeros, compradores, trabajadores manuales y muchas otras actividades del cotidiano en un centro educativo. Atendemos más de doscientos cincuenta estudiantes activos y 26 docentes.

En diversas reuniones hemos considerado que la estructura debe hacerse considerando el crecimiento de la demanda de los usuarios del Centro, es decir, crear las posiciones e ir llenándolas a requerimiento de los servicios por los usuarios del Centro.

D. PRESENTACION Y ANALISIS DE DATOS.

1. INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS.

Los medios que hemos considerados como vías metodológicas útiles para lograr recopilar la información suficiente para el diseño de la planeación de los recursos humanos para el C.E.L. Las Cumbres, son la entrevista personal, y la encuesta de opiniones (en este caso, de necesidad de aprendizaje).

Las entrevistas se harán a personal profesional de la Administración de pequeñas y medianas empresas con el fin de conocer de ellos la Administración de estos tipos de empresas, ya que el C.E.L. pudiese ubicarse dentro del bloque de Pequeñas

Empresas. La encuesta será aplicada a la población demandante de conocimientos útiles para sus objetivos personales, laborales, otros, con el fin, de obtener con certeza la estructura de necesidad de la población, poder planear los recursos humanos necesarios para hacerle frente a la misma y que la encuesta se convierta en el documento a través del cual ellos consignan y demandan la satisfacción de esa necesidad.

En el caso que nos preocupa, se puede decir que el control eficiente de la estructura, es la realización de las tareas planteadas en los programas o lo que es lo mismo el logro de las metas de los participantes en el tiempo establecido para ello, lo contrario merecería una revisión y re-información en alguna de las etapas de la planeación.

LA ENCUESTA

Nombre _____ Apellidos (Paterno Y Materno) _____

 Sexo : Masculino----- Femenino----- Cédula-----
 Fecha de nacimiento----- Edad -----
 Día Mes Año
 Dirección : Corregimiento----- Comunidad-----
 Casa #----- Teléfono-----
 Estudios Realizados:
 ¿Realizó Estudios Primarios? Sí ----- No-----
 Ultimo grado aprobado-----
 ¿Realizó estudios de Primer Ciclo? Sí----- No-----
 Ultimo año aprobado-----
 ¿Realizó estudios de Segundo Ciclo? Sí ----- No-----
 ¿En qué tipo de bachillerato realizó estudios de Segundo Ciclo?

 Ultimo año aprobado-----
 ¿Realizó estudios vocacionales? Sí ----- No-----
 ¿Qué tipo de carrera vocacional? -----
 Tiempo en el que realizó esa carrera----- Explique-----
 Título obtenido-----

¿Ha tomado alguna Carrera Universitaria o algún tipo de curso de educación

Laboral o de otro tipo? Sí----- No---

Explique ¿qué cursos?-----

Estudios que aspira realizar.

Si no terminó Estudios Primarios, ¿desearía terminarlos? Sí ----- No-----

Indique ¿en qué grado debe matricularse?-----

Si no terminó los estudios de Primer Ciclo, ¿desearía terminarlos? Sí ---- No-----

Indique ¿en qué año debe matricularse?-----

¿En qué bachillerato?-----

Si a usted solamente le interesa una Carrera Laboral, de corta duración, ¿qué tipo de carrera o capacitación le interesa?

¿Desea usted matricularse en el CEL Las Cumbres? Sí ----- No-----

Año en el que se matriculará: I--- II--- III--- IV--- V--- VI---

4. Situación Laboral:

Actualmente trabaja o desempeña algún tipo de labor Sí ---- No ----

Empresa en la que trabaja-----

Es independiente ----- Es asalariado -----

Estabilidad en su trabajo Permanente----- Temporal-----

Especialidad-----

Tipo de trabajo que realiza-----

Salario mensual B/-----.

Observaciones / Comentario.-----

2. PRESENTACION DE DATOS.

A. TOTAL DE ENCUESTADOS SEGÚN SEXO

VARONES	323
MUJERES	463
TOTAL	786



Fuente : Encuesta sobre la creación del C.E.L.

B. VALORACION DE LOS RESULTADOS

Universo = $N = 2620$ Individuos muestra = $n = 786$

Individuos

Porcentaje de la muestra con relación al universo = $n/N =$

$$786/2620 = 0.30 = 30\%$$

La encuesta se aplicó a 786 personas al azar, es decir, solamente a esa cantidad de individuos dentro del universo; en forma aleatoria (igual oportunidad de ser escogido cualquiera de los conformantes del universo) de tal forma que resultase representativa o sea un 30% del universo. Al ser una muestra de generalización se hace confiable para el cometido.

- C. Comunidades afectadas por la creación de la oportunidad de estudios en el ámbito medio y vocacional:

Cuadro I. COMUNIDADES AFECTADAS POR LA APERTURA DEL C.E.L. LAS CUMBRES

GUARUMAL	24	L/MALVINAS	14	CHILIBRE/C	15
L/LAJAS	15	GUARMLITO	14	L/ANDES(S.M.)	14
L/CUMBRES	18	CAIMITILLO/C.	15	CABIMA	47
CHILIBRE	17	U/VERAG.	18	ALCD/DIAZ	17
PEDERNAL	17	V/GRECIA	25	N/SNJUAN	15
V/FLORA	16	NCAIMITILLO	18	S/ROQUE	22
V/URRACA(SM)	17	B/VISTA	14	CALZLRGA	16
Q/ANCHA	20	PALMITA	14	CRISO(SM)	14
BUENOS AIRES	14	L/FRANCO	16	P/DAZCAR	15

C/BTEA(SM)	14	AGUA BUENA	17	GONZALLL	30
PEDREGAL	16	AGUA BENDITA	22	CHUNGAL	15
S/VICENTE	28	BETANIA	14	V/ACURIO	16
S/MIGUELITO	15	O/TORRIJOS	14	L/CUEVAS	15
EL CARMEN	16	C/BOLIVAR	14	Sn. JOSE	14
L/UNION	14	SAN PABLO	14.		

Fuente : Encuesta sobre la creación del C.E.L.

C. EDADES DE LOS ASPIRANTES EN AÑOS.

Cuadro II. NUMERO Y EDADES DE LOS
ASPIRANTES AL C.E.L.

EDAD	ELEMENTOS	EDAD	ELEMENTOS
15	45	38	11
16	43	39	11
17	58	40	11
18	45	41	4
19	49	42	5
20	39	43	8
21	35	44	4
22	35	45	6

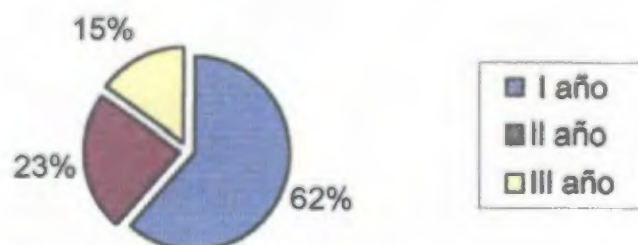
	22	40	46	6
24	35	47	6	
25	32	48	4	
26	34	49	4	
27	28	50	32	
28	29	51	2	
29	30	52	3	
30	18	53	3	
3	18	54	3	
32	10	55	3	
33	12	56	2	
34	9	57	0	
35	10	58	1	
36	10	59	0	
37	13	60	1	

Fuente : Encuesta sobre la creación del C.E.L.

D. El 100% de los encuestados habían culminado sus estudios primarios y estaban en disposición de iniciar y reiniciar sus estudios secundarios.

De todos los encuestados el 72 % no había completado

Gráfica. 2: Aspirantes que no completaron estudios de I ciclo.

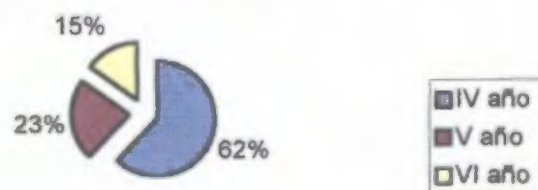


Fuentes : Encuesta sobre la creación del C.E.L

estudios de primer ciclo así I año 45%, II año 17%, III año 11%.

Un 28,% había culminado el Ier. Ciclo pero no el II do ciclo secundario así: IV año18%, V año 6% y VI año 4%.

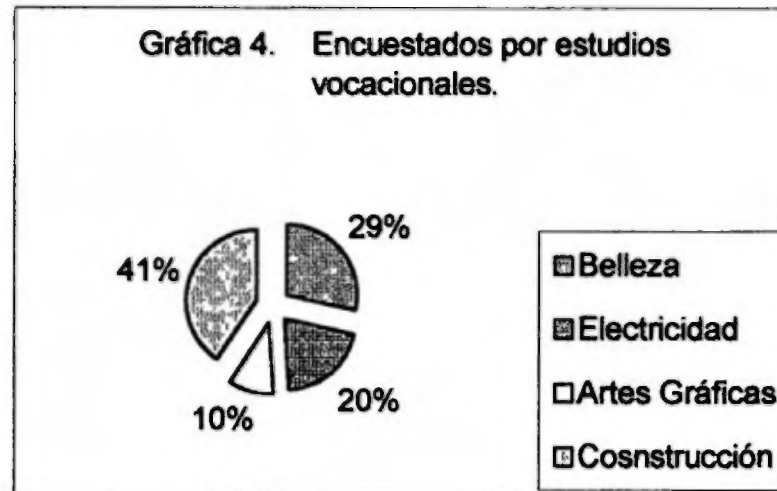
Gráfica 3. Aspirantes que no completaron estudios de II ciclo.



Fuente : Encuesta sobre la creación del C.E.L.

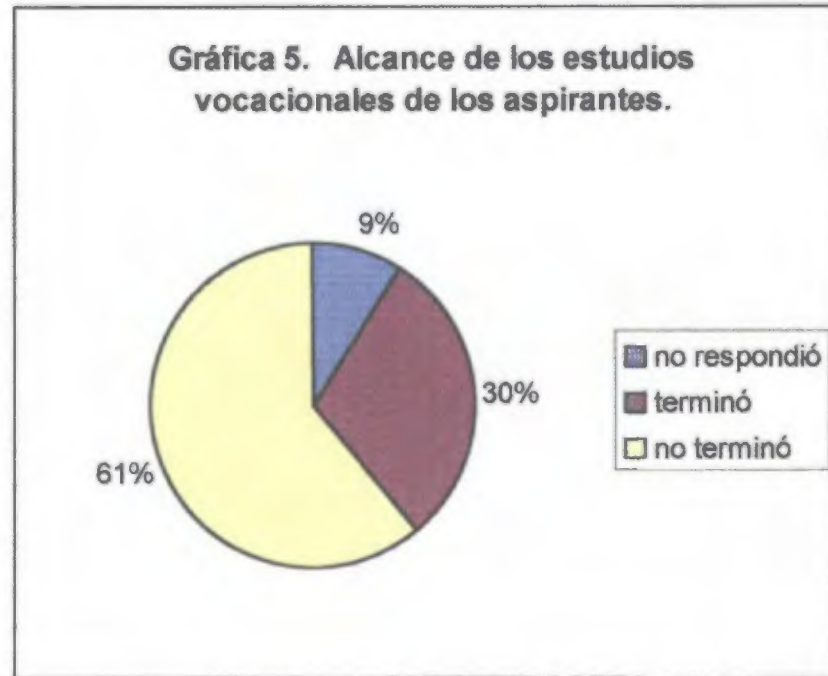
E Los encuestados se enlistaron en las siguientes estudios vocacionales realizados:

Belleza	14	Artes gráficas	5
Construcción	20	Chapistería	5
Electricidad	10.	(Gráfica 4)	



Fuente : Encuesta sobre la creación del C.E.L

F. Culminaron 60% negativa 30% positiva 10 % no respondieron la carrera vocacional (Gráf 5.)



Fuente : Encuesta sobre la creación del C.E.L

- G. HA REALIZADO ESTUDIOS UNIVERSITARIOS 100%
NO RESPONDIÓ.
- H. ESTUDIOS QUE DESEAN INICIAR:
- | | |
|-------------------------------|----------------|
| BACHILLER EN CIENCIAS, (10%), | LETRAS(4.%) |
| INDUSTRIAL(14%) | COMERCIO(50%), |
| VOCACIONALES(15%), | OTROS(7%). |

Gráfica 6. Estudios que desean realizar los aspirantes al C.E.L.



Fuente : Encuesta sobre la creación del C.E.L.

I. Carreras laborales que prefieren:

Cuadro III. Carreras laborales preferidas por los Aspirantes al C.E.L.

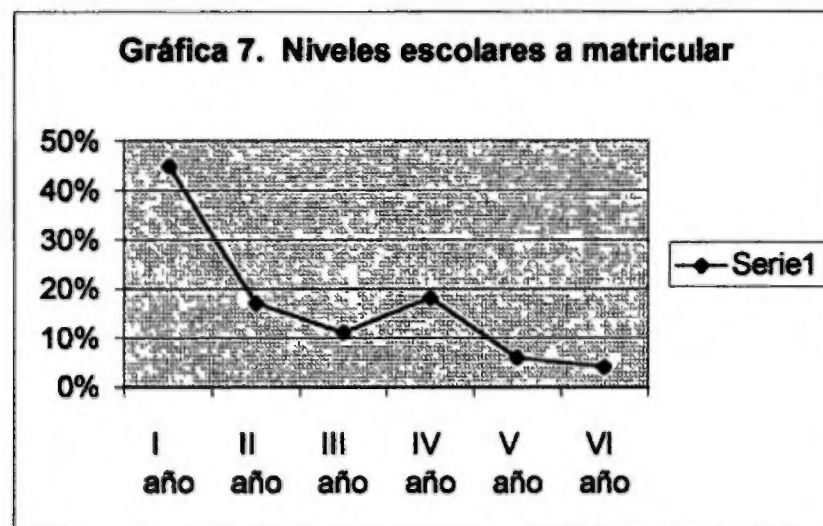
Mecánica	38	Mec. Aut. Diesel	26
Electricidad	34	Construcción	29
Comercio	117	Mec. industrial	25
Ciencias	42	Chapistería	25
Metales	25	Bach.Elect.	25
Herrería	25	Maestro	25
Mog. Ind.	25	Elec. Mec.	25
Ebanistería	33	Bach.Gral.	25
Belleza	29	Secretaria	27
Modistería	36	Albañilería	25
Bach.Letras	39	Art. Gráfica	25

Fuente : Encuesta sobre la creación del C.E.L.

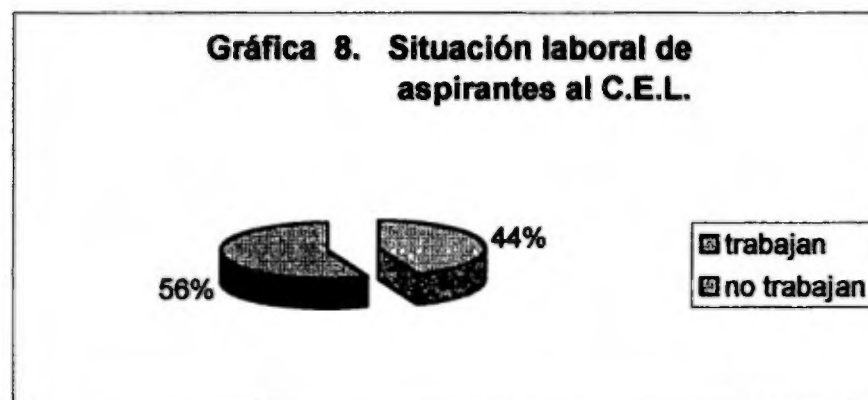
J. El 100% de los encuestados manifestaron su deseo de matricularse en el CELN Las Cumbres.

K Nivel escolar en que deben matricularse

I AÑO	45%	II AÑO	17%
III AÑO	11%	IV AÑO	18%
V AÑO	6%	VI AÑO	4%



:Fuente Encuesta sobre la Creación del C.E.L.



Fuente · Encuesta sobre la Creación del C.E L.

2. Ingreso percápita de los aspirantes que trabajan:

Cuadro IV. INGRESOS PERCAPITA DE LOS ASPIRANTES AL CEL			
B/50.00 a B/100.00	25%	B/101.00 a B/150.00	15%
B/151.00 a B/200.00	29%	B/201.00 a B/250.00	10%
B/251.00 a B/300.0	6%	B/301.00 a B/350.00	5%
B/351.00 a B/400.00	5%	B/401.00 a B/500.00	4%
B/501.00 a B/600.00	0%	B/601.00	1%

Fuente : Encuesta sobre la creación del C.E.L.

3. ANALISIS DE LOS DATOS

CUADRO V. INFORMACION CONDENSADA DE LA ENCUESTA.				
	D.E.P.S.E.F.A.	E.Q.H.H.P.S.E	R.R.P.A.	P.F.U.C.E.L.
Datos personales				Clase baja
Estudios Realizados			1.5 año	
Estudios que desea realizar		4.5 año		
Situación económica	B/80.90 p.c.			
Fuente: Autor del texto, 1997				

D.E.P.S.E.F.A.	Disposición Económica Para Sustener El Esfuerzo Futuro Por Aprender
T.N.O.T.S.	Tiempo Necesario para Obtener un Título Secundario.
T.E.R.	Tiempo de Estudios Realizado
P.F.U.C.E.L.	Perfil del Futuro Usuario del C.E.L.

AREAS RELEVANTES DE LA ENCUESTA.

DATOS PERSONALES: La razón por la cual solicitamos estos datos o información de los futuros usuarios del C.E.L., es para tener una idea bien clara sobre a quienes se les dará la cobertura, que edades tienen esos usuarios (esto también indicará el tipo de atención en término de actividades que se le debe dispensar al usuario), cuántos Corregimientos, comunidades y área en general es la cubierta por el servicio. Perfil del futuro usuario del C.E.L.

ESTUDIOS REALIZADOS: Esta información nos pondrá al tanto de los niveles de estudios realizados y donde quedó el futuro usuario del C.E.L. dentro de la escala graduada del sistema educativo y si ha realizado estudios especiales, vocacionales incluso carreras a nivel superior. En términos generales nos informamos de la academia del futuro usuario del C.E.L. Tiempo de Estudios Realizados.

ESTUDIOS QUE ASPIRA A REALIZAR: En esta parte el futuro usuario del C.E.L., manifiesta su necesidad de aprendizaje en los diferentes niveles graduados, modulares, laboral, otros; esto nos permitirá por un lado armar los paquetes educacionales que respondan a esa necesidad de aprendizaje y por otra planear el

recurso humano y de infraestructura física para el apoyo logístico pertinente.

Tiempo Necesario para Obtener un Título Secundario

SITUACION LABORAL: Esta sección nos pone al tanto de las condiciones económicas de los futuros usuarios del C.E.L., si el tipo de trabajo que realiza tiene una relación con lo que desea estudiar, si acaso tiene una especialidad en la que desea profundizar. Observamos las distancias que hay entre su residencia el lugar del trabajo y de ambos al C.E.L., lo que nos da una idea del sacrificio que hace la persona por aprender. Esto se manifestará en los horarios que han de hacerse y repercutirá en la disposición del personal docente para atender esos horarios, o sea en la estructura del recurso humano. Disposición económica para sostener el esfuerzo futuro por aprender.

CAPITULO II

A. GENERALIDADES DE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

1. GENERALIDADES EN LA PEQUEÑA EMPRESA EN PANAMA.

La planeación de los recursos humanos de cualquier empresa, de cualquier dimensión o índole ya sea: grande, mediana o pequeña, pública, privada, industrial, comercial, sin fines de lucro, ubicada en un área de producción, esta sustentada sobre varios conceptos básicos, tales son:

Los objetivos de la planeación. Muchas veces se consideran los recursos humanos como elementos de la empresa con los cuales se pueden jugar al libre albedrío sin reparar en las consecuencias de crear grandes estructuras o pequeñas estructuras de recursos humanos que no responden a la visión ni la misión de la empresa, creando cuellos de botellas en lo horizontal o en lo vertical de la estructura. Los objetivos como los de determinar la cantidad de recursos humanos que necesitaremos para el presente y siguientes años, determinar los posibles traslados y las jubilaciones para este año, son algunos que pudiéramos señalar como ejemplo de la planeación de los recursos humanos.

Los insumos necesarios para realizar dicha planeación. Estos se refieren a elementos tales como tecnología actualizada (software, hardware), equipos como fax, máquinas eléctricas, etc. Otros insumos importantes a sugerir sería el contar con los documentos y registros de movimiento de recursos humanos a lo interno y externo de la organización, inventarios de recursos humanos por secciones, departamentos, etc. que

sustentarán la actividad; no menos importante será contar con la papelería y enseres necesarios y, como elemento muy imprescindible, es el contar con un presupuesto para ello, de tal forma podamos unir todos estos elementos al apoyo humano, de ser posible a tiempo completo.

La autoridad o respaldo de poder para que dicha planeación sea una realidad. . Es común encontrar gerentes y jefes de líneas de una empresa frustrados y una de las razones para ello es que la estructura de personal no le es útil para dar respuesta a la demanda de servicios que requiere el público, la producción o la gestión en general. Consideramos que frente a este hecho es necesario iniciar una búsqueda inmediata de elementos sustentadores tales como deterioro en la producción, retraso en las entregas, baja satisfacción del cliente, pérdida de dinero o mercado por la empresa(cuando la estructura es pequeña); estadísticas de costos fijos innecesarios, burocracia excesiva, duplicidad de funciones, contracción del mercado(cuando la estructura es muy grande). Lo cierto es que si se ha detectado la necesidad de hacer una planeación de los recursos humanos, el administrador a de buscar la vía más adecuada para hacerse de la autorización.

Consideración a la persona (obrero, servidor público, personal de apoyo, alta gerencia, otros.) como elemento vertebral de la actividad. En este aspecto nos referimos a que cada movimiento que se haga en la estructura de personal, es mas que números, cuadros, porcentajes, cifras o códigos, son personas que al aceptar una posición o responsabilidad dentro

del engranaje de la empresa dispusieron de su tiempo, sus conocimientos, su estado corporal y anímico y que mínimamente tienen dos deseos o sueños que satisfacer uno es hacerse de un salario que le permita adquirir un estatus dentro de su círculo social y, el otro, crecer profesionalmente dentro de la empresa. Estos dos apremios están en toda la vertical y la horizontal de la estructura de personal, desde la ultra gerencia hasta el más humilde de los trabajadores de tal forma que, tener presente lo humano de este elemento, viene a ser piedra angular en esta actividad.

Participación de todo el personal en la actividad. Quizá una de las omisiones de los planificadores es el no involucrar a los afectados dentro de sus proyectos. A guisa de ejemplo, se puede sugerir el involucrar al personal a través de evaluaciones de resultados, créditos de estudios, disposición al trabajo, experiencia, otros.

El entorno(micro, mediano y macro) de la empresa. Si bien es cierto que el entorno inmediato de la empresa es su mercado de consumo, no menos cierto es que otras estructuras sociales como la comunidad circundante, la competencia, sus proveedores, la comunidad en general, el gobierno y el resto del mundo también forman parte del entorno empresarial y que, al hacer una planeación de recursos humanos, las estructuras que surjan de ella puedan asumir su responsabilidad frente a este entorno.

La planeación surge de la necesidad de la empresa de replantear una serie de actividades que redundarán en competitividad inmediata frente a sus empresas pares, en bienestar del colectivo empresarial (grupo de empresas

que se dedican a las mismas operaciones), en la expedita eliminación de ciertas actividades que causan obstrucción de otras actividades, en la relación más efectiva con la comunidad a la que sirve. De ello debemos colegir que la planeación de los recursos humanos es un evento muy especial toda vez que se realiza cada cierto tiempo o cada vez que se incurra en nuevas tareas o actividades no tradicionales para la empresa y que por ello demande el movimiento del recurso existente hacia las áreas afectadas o la incorporación de nuevo personal.

También se debe pensar que no es una actividad para ser desarrollada por un grupo de personas aisladas sino, mas bien, es una actividad que requiere de la participación del mayor número de personas (Gerentes, Subgerentes, Directores y Jefes de departamentos, etc.) con el fin de que al concluirse y por razón de que todos los trabajadores son afectados (desde la alta gerencia - mandos altos hasta los obreros no calificados - mandos bajos), este efecto sea lo más positivo posible porque la actividad ha sido realizada por personal idóneo de la empresa y que el efecto de esta planeación se traducirá en función de oportunidades de trabajo, desarrollo humano, crecimiento personal y colectivo dentro de la empresa, etc.

ENTREVISTA SOBRE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS
Y OTRAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS EN LA PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA.

Para abordar el desarrollo de este tema hicimos una entrevista a la Licenciada Elsa Guanti de Rodríguez ejecutiva y Presidente de la Unión Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa.

La pequeña empresa en Panamá, se puede definir como "Un conjunto de personas, recursos materiales y técnicos que se complementan entre sí para lograr objetivos previamente predeterminados"[UMPYME (1997)].

En Panamá, se acepta como taxonomía de la empresa, la clasificación de estas organizaciones según su número de trabajadores así, Micro-Empresa, la que tiene un máximo de cinco trabajadores, Pequeña Empresa la que tiene un máximo de treinta trabajadores, Mediana Empresa la que tiene cincuenta o menos trabajadores y la Gran Empresa la que tiene más de cincuenta trabajadores.

Es de observar que en esta taxonomía no se usan otros parámetros como lo son Capital invertido, Producción anual, Ventas, Capacidad instalada, etc. Nos explicaba el Sr. Olegario E. Bolaños, Director Ejecutivo de la UMPYME, que esta taxonomía se debe a que primero, los empresarios son reacios a ofrecer información sobre temas que ellos consideran importante para sus negocios y, segundo, porque existen empresas que tienen un gran capital de inversión pero que, por la índole de

sus operaciones, sólo tienen un mínimo de trabajadores; sin embargo, hay otras que tienen menor capital de inversión y que por la índole de sus operaciones tienen que emplear mayor cantidad de trabajadores.

En términos generales podemos enmarcar la definición de pequeña empresa para cada organización que administre o gerencie menos de treinta trabajadores. Sin embargo, la Licenciada de Rodríguez, considera que en mayor o menor proporción, pudieran ajustarse a los siguientes términos.

2. EL CENTRO DE EDUCACIÓN LABORAL LAS CUMBRES COMO PEQUEÑA EMPRESA.

El Centro de Educación Laboral Las Cumbres consta de diecisiete trabajadores conformados por doce facilitadores y cinco administrativos.

El personal de facilitadores es un personal calificado e idóneo y es necesario que sea así por la naturaleza del trabajo que realizan. Las actividades a realizar por cada uno, están debidamente establecidas, dándole márgenes consecuentes para el desarrollo de su creatividad e inventiva. Los salarios han sido establecidos en horas/mes.

. Los trabajadores administrativos son personas calificadas, con experiencia. Sus salarios han sido establecidos en función de la experiencia o sea superior al mínimo y será pagado por quincena.

Las relaciones laborales, con ambos tipos de trabajadores, se desenvuelven dentro de lo establecido por las leyes vigentes que regulan las actividades del ramo de la educación y el Código de Trabajo.

B. PROCESO ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS.

1. LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS:

a. OBJETIVOS

El objetivo de la planeación entendido como, "realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección" [Arias Galicia (1991b)], nos señala elementos que se dan en la empresa dependiendo de la cantidad del recurso humano a administrar.

Para la pequeña empresa, el objetivo de planeación de recursos humanos, se circunscribe a prever, reclutar y destituir el recurso humano que la empresa necesita para hacer efectivo su proceso de producción. Las actividades o roles de los trabajadores no están bien definidas, son muy genéricas a menos que las empresas sean muy sofisticadas (Bufetes de abogados), altamente tecnificadas (de servicios tecnológicos) o especializada(firma de auditores, contadores, asesorías, etc.,) los trabajadores generalmente son tomados para funcionar como polifaceta para el propietario del negocio. A este nivel de empresa generalmente no se

contempla el traslado, ascensos, etc., por razón del tamaño de la misma. Ejemplos de pequeña empresas son ciertos talleres, abarroterías, boutiques, bufetes, laboratorios, firmas especializadas, ciertos almacenes, joyerías, etc.

La mediana empresa tiene como objetivo de planeación de recursos humano, prever, reclutar, promover y destituir el recurso humano que utiliza en su gestión. Generalmente estas empresas reclutan personal con el mínimo de idoneidad y que trabajen el máximo con el consumo mínimo de tiempo para las áreas de servicios generales. Se observa que por razón del tamaño de la empresa (menos de 50 personas), el gerente delegará funciones administrativas en subalternos dando origen a las secciones, departamentos y áreas especializadas en el ámbito administrativo. Ejemplos de mediana empresas son ciertos supermercados, hoteles, pequeñas cadenas de negocios, etc. A este nivel de empresas, la falta de experiencia del recurso humano, generalmente es esgrimida para seleccionar personal inexperto, novatos con idoneidad, de tal forma se utilicen en las actividades de la empresa a bajo costo para la misma.

b. POLÍTICAS

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus recursos para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada individuo logra sus objetivos individuales" [Chiavenato (1994b)].

La Pequeña Empresa tiene entre otras políticas, el contratar personal joven que tenga un mínimo de adiestramiento en las tareas a realizar, contratar recursos humanos hasta por tres meses. Igualmente el incorporar personal con algún nexo familiar con la gerencia. De contratar algún recurso humano, será aquel que no altere las utilidades que se obtienen de la empresa, es por ello que en este sector se consideran como empresas familiares y se pagan salarios muy exigüos, ya que se dirige un alto porcentaje de las utilidades a reinversión.

✓ La Mediana Empresa tiene, entre otras políticas, la de sólo contratar personal calificado para posiciones de toma de decisiones, promover el personal en atención al mérito, despedir al personal que no logre un mínimo de rendimiento durante su período de gestión. Para la Mediana Empresa, a más de la incorporación de elementos familiares en la cúpula, considera un personal extrafijo en cantidades tales que no

cause erogaciones que atenten contra la estabilidad de la empresa. El personal de inicio generalmente incorpora elementos con cierta especialidad pero casi siempre sin idoneidad. En cuanto a salario, lo constante es que se considere el salario mínimo.

Podemos colegir que para los efectos de establecer políticas, al planear, se deben considerar las personas como tales, las tareas a realizar, nivel o posición de las personas, objetivos de la empresa, etc. En términos generales la Mediana y Pequeña Empresa considera muy poco el crecimiento profesional del personal extraño a la familia, como mecanismo para ello y consecuentemente para evitar la permanencia de ese tipo de personal, se le hacen contratos con duración de poco tiempo (tres meses).

2. LA ORGANIZACIÓN:

Estructura de trabajo

Para la Pequeña Empresa, la estructura de recursos humanos es lo más simple es decir, el dueño de la Empresa y uno o dos empleados o trabajadores. Otro personal, tales como el Contador, son considerados fuera de la estructura. El Dueño se encarga de la Administración y otras áreas técnicas mientras el o los trabajadores se dedican a las labores de producción, servicio, ventas, aseo, otro y en el último de los

casos son multifacetas. En esta estructura reina la verticalidad es decir, jefe y subalterno; raras veces hay horizontalidad es decir, dos o más profesionales donde ambos son jefes y otros son subalternos. Las posiciones son determinadas y sus funciones son claras de tal manera que el rol sea desempeñado con facilidad.

Para la Mediana Empresa, la estructura de personal es un tanto más compleja toda vez que contempla una cantidad de personal en planta entre los 30 y 50 elementos. También la inversión demanda atender tareas administrativas más complejas, donde se necesita uso de tecnología, equipos, maquinaria un tanto sofisticada, de tal forma que el personal demandado, o lo que es lo mismo instalado en la empresa, implicará una organización un tanto más estructurada y con atención de jefes o supervisores de áreas. Muchas medianas empresas funcionan con un mínimo de trabajadores que limitan la estructuración de la misma a un Gerente, un Supervisor y los Trabajadores.

En términos generales, la organización de una empresa Mediana o Pequeña dependerá de la magnitud de la actividad a la que se dediquen, si bien es cierto que la inversión económica puede determinar la estructura también es cierto que hay empresa con una gran inversión económica

y necesitan un mínimo de trabajadores, v.g., algunas maquiladoras, empacadoras, almacenes, otros.

3. DIRECCION

Aspectos generales:

Pese a que la Mediana y Pequeña empresa conforman el 60% del conjunto de empresas en Panamá, dando origen al 70% de la masa de dinero que se mueve en el país, mantiene una posición hegemónica inferior a la gran empresa. De hecho en los años de 1987,88,89 e incluso 1990 fue este segmento empresarial el que sostuvo la economía Panameña.

MOTIVACIÓN

Los Medianos y Pequeños empresarios han sido motivados a establecer sus negocios por la demanda de productos suntuarios de bajos precios, los productos de consumo masivos que pueden ser incorporados a la economía, por la oferta de mano de obra barata (personal no calificado) y por supuesto el deseo de amasar fortuna. En este afán, la planeación de recursos humanos, implica incorporar y mover este tipo de recurso dentro de la empresa tal que se lo permita el recurso financiero disponible.

Muchas empresas son efímeras, sólo satisfacen un tipo de demanda por tiempo limitado lo que impide toda planeación del recurso humano, permitiendo únicamente su

estratificación de acuerdo a funciones y roles necesarios para la producción.

LIDERAZGO

No es fácil ceñir el galardón de líder en un mundo cambiante, en el que la iniciativa y la creatividad son superadas prácticamente en sus cunas. Demás está decir que el mayor competidor de la Mediana y Pequeña empresa es la Gran empresa, Los Consorcios y Las Transnacionales. De esto se colige que La PYME ha sabido ganarse su espacio económico en medio de la creciente gran empresa.

La competencia empresarial por el control del mercado y tecnológico, hacen de la planeación de recursos humanos una dinámica constante. La dinámica (proceso administrativo del recurso humano) de esta herramienta administrativa permite al empresario ajustarse al cambio, enfrentar el reto.

4. CONTROL

Administrativo.

El control administrativo en este tipo de empresa, se limita a tener un control de los insumos, de los inventarios, de ventas y del rendimiento del Recurso Humano lo que, da como resultado un eficiente control de la inversión en unidades de tiempo, espacios y unidades de producto.

La planeación de recursos humanos permite al empresario contratar el personal idóneo que le permitirá maximizar su inversión.

C. METODO DE PRONOSTICO DE RECURSOS HUMANOS.

En la planeación de recursos humanos se pueden utilizar varias técnicas, que van desde las más sencillas hasta las más sofisticadas o computarizadas. [Werther Jr y Davis (1991b)]

La sencillez o complejidad de las mismas no garantizan el cien por ciento de certeza, lo que nos dan son rangos de situaciones dentro de los cuales pudiera estar satisfecha nuestras necesidades futuras.

Algunas de las técnicas mayormente utilizadas son:

Técnicas de pronóstico basada en la experiencia: Estas se basan en el juicio del que tiene el conocimiento y la visión de las necesidades futuras de recursos humanos. Los planificadores utilizan la información que tienen a la mano y les permite tomar estas decisiones(empresas pequeñas) o la información que viene de los gerentes de líneas(empresas mayores) . Una vez analizada la información se les devuelve para confrontar opiniones. Esta situación se repite hasta tres veces durante las cuales se llega a un consenso de la necesidad de la empresa de este recurso.

Técnicas de pronóstico basadas en la tendencias: Basadas en las tendencias en el pasado de necesidades de este recurso para la organización. Entre esta técnicas podemos encontrar la de Extrapolación y la de Indexación.

La técnica de Extrapolación concluye en que si mensualmente se ha contratado a 5 trabajadores luego, para un año deberá contratarse 60.

La técnica de Indexación se basa en el índice producto de la relación de dos o más variables que se dan, como consecuencia de la interacción de los recursos, dentro de la empresa, relacionadas con la existencia de los recursos humanos.

Ambas técnicas estiman que las causas de las demandas son constantes, generalmente son técnicas utilizadas para la planeación a corto plazo.

Existen otras técnicas más complejas como el análisis de presupuesto y planeación, análisis de nuevas operaciones, modelos de computadoras y los análisis estadísticos.

En lo concerniente a nuestro trabajo utilizaremos las técnicas de pronóstico basada en la experiencia, Análisis de presupuesto y planeación y el análisis de nuevas operaciones.

D. MODELO DE PLANEACION

Para los efectos de nuestra presentación del Planeamiento de los Recursos Humanos del Centro de Educación Laboral Nocturno, Las Cumbres, utilizaremos un Modelo Integrado, del cual sólo contemplaremos lo referente al planeamiento de recursos humanos.

Este mismo nos permite ampliar y dar mayor cobertura pues contempla otras áreas que otro modelo tal como: El basado en la demanda estimada del producto, el basado en el segmento de cargos o el basado en el flujo de personal, los cuales carecen de esa capacidad de contemplar sectores importantes de la organización al momento de planear sobre los recursos humanos.

A través de este modelo podemos partir del hecho de que los recursos humanos están íntimamente relacionados con la visión original que sobre la organización tenía el inversionista o empresario, igualmente estará directamente relacionada con las unidades de producto alcanzadas en el tiempo o con el crecimiento proyectado de la organización.

Este modelo al igual que los otros carecen de un mal congénito cual es su situacionalidad es decir, su carácter temporal, sin embargo, a diferencia de los otros y por su carácter sistémico permite su auto re-información de tal forma que se mantiene actualizado, lo cual permite al usuario estar seguro de contar con los recursos necesarios al momento y al futuro.

CAPITULO III

A. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS DEL CENTRO DE EDUCACION LABORAL LAS CUMBRES.

1. GENERALIDADES.

El Centro de Educación Laboral Las Cumbres, es un colegio nuevo, tiene dos años funcionamiento.

Durante este período de operaciones se han establecido funciones para el personal administrativo, docentes y obligaciones a los educandos. Por ello, en este capítulo abordaremos el diagnóstico de lo que, en materia de recursos humanos se ha ejecutado, con el objetivo de percibir la necesidad de proveer mayor cantidad de este recurso.

La Directora del plantel tiene licenciatura en Geografía e Historia y Grado de maestría en el área de estadística tiene en la actualidad cincuenta años, tiene entre otras funciones:

- Es la responsable de hacer la organización académica trimestral.
- Presentar la organización ante la Junta Directiva.
- Nombrar las Comisiones de trabajo del trimestre.
- Llevar un control de los depósitos y retiros de la cuenta bancaria.
- Autorizar los gastos, compras y compromisos que asuma la institución.
- Verificar los horarios de clase para el educando que se utilizarán durante el trimestre.
- Dar su visto bueno sobre los horarios.
- Verificar la distribución de los grupos en los horarios.

- Verificar los cupos por cada grupo y materia.
- Dar el visto bueno para la hacer el listado de los participantes matriculados por año y materia.
- Convocar y dirigir los Consejos de Profesores.
- Representar legalmente a la Institución ante organismos nacionales e internacionales.

La Subdirección Académica tiene licenciatura en Español y Grado de maestría en Planeamiento de Recursos Humanos en educación, cuenta en la actualidad con 44 años, tiene entre otras funciones :

- Solicitar las evaluaciones del trimestre a los profesores.
- Revisar las evaluaciones de los facilitadores y emitir conjuntamente con La directora una evaluación de los facilitadores para el trimestre que termina.
- Elaborar los horarios del trimestre para los diferentes niveles educativos.
- Confeccionar el calendario escolar para el año que viene.
- Supervisar el desarrollo de las clases durante el año escolar
- Solicitar y supervisar la confección de las guías que utilizarán facilitadores para dictar sus clases durante el trimestre.
- Solicitar material, equipo y personal de apoyo para la gestión de los facilitadores durante el semestre.

La Subdirección Administrativa tiene licenciatura en Administración de Negocios y estudios avanzados en Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, tiene entre otras funciones:

- Coadyuvar en la labor administrativa del plantel durante el año escolar.
- Hacer los inventarios de los bienes de la institución.
- Verificar los Estados Financieros conjuntamente con la Contadora.
- Hacer los listados de los facilitadores.
- Hacer los listados de los participantes.
- Llevar un control de asistencia de facilitadores.
- Hacer y presentar a los facilitadores un listado final de los participantes por asignatura.
- Llevar un control de los expedientes de los participantes.
- Llevar un control de los expedientes de los facilitadores.
- Llevar un control de los archivos de documentos recibidos y entregados.

Los docentes, además de dictar las clases en las cátedras asignadas, tienen entre otras, las siguientes funciones:

- Llevar un listado de asistencia de los participantes de cada una de sus clases o asignaturas.
- Llevar un control de la evaluaciones de cada uno de los participantes que asisten a sus cátedras.

- Presentar una guía de clases, ante la Subdirectora Académica, para el trimestre en curso.
- Presentar un listado de sus participantes de sus cátedras que han desertado y de los participantes asistentes.
- Presentar un listado de participantes con su evaluación final trimestral.
- Mantener orden, aseo y disciplina dentro del plantel y sus clases.
- Colaborar con las actividades planeadas por la Administración del plantel.
- Otros.

La Comisión de Orden y Disciplina tiene, entre otras funciones:

- Vigilar las puertas de acceso al plantel, todos los días desde las 6:00pm a las 9:30pm, de lunes a viernes. Mantener los pasillos libres de participantes a toda hora hábil.
- Controlar las áreas que no están en uso, para evitar presencia de intrusos y daños a la propiedad pública.
- Controlar la presentación del Carné de los participantes.
- Hacer una reunión cada dos semanas y dar un informe a la Administración.
- Conducir a la Administración a cualquier infractor de las normas sociales generalmente aceptadas.

2 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

a. OBJETIVOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

1. ORGANIZACIONALES.

El objetivo inmediato a la creación del C.E.L.N. fue el de crear una estructura de personal para enfrentar la demanda de los servicios por parte de la comunidad.

El Comité Cívico de Las Cumbres sugirió, a la comisión que elaboró el proyecto del C.E.L., los nombres de las personas que serían designadas como Director, Subdirector Académico y Subdirector Administrativo.

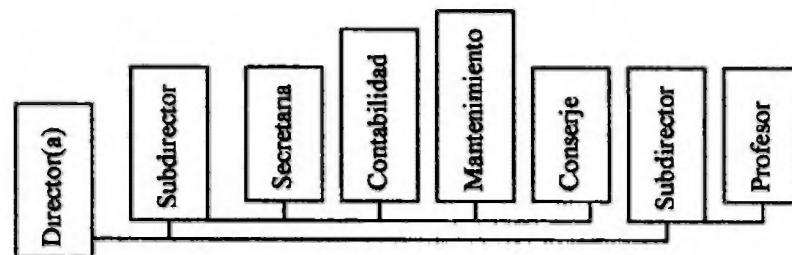
Una vez que el Comité Cívico ratificó las personas en cada posición la, Comisión responsable del proyecto envió dicha documentación al Ministerio de Educación para los trámites pertinentes.

El recurso humano de apoyo a esta estructura inicial lo escogió, la comisión responsable del proyecto, de un listado de personas que ofrecieron sus servicios voluntarios para las áreas de docencia, contabilidad, secretariado, conserje, trabajadores manuales y mensajería.

La estructura de la organización del C.E.L., surge de la comunidad como contribuyente en la prestación del servicio en forma gratuita, es decir, sin salarios durante dos

años A corto plazo la estructura está conformada de una (1) Directora, dos(2) Subdirectores tres(3) oficinistas de planta, un(1) conserje, una (1) trabajadora manual y veintiocho(28) profesores.

Cuadro # VI ESTRUCTURA ACTUAL DEL C E L



Fuente: Autor del texto, 1998.

A mediano plazo, realizar estudios y diseñar una planeación para modificar la estructura actual en función de número usuarios y de los servicios que estén demandando

A largo plazo elaborar un plan estratégico de recursos humanos para la institución, el mismo deberá considerar la competencia y la globalización de la educación y otros aspectos económicos y sociales que se presenten

De todos estos objetivos sólo se ha cumplido con el establecimiento de la estructura inicial.

2. SOCIALES:

Con relación al entorno social en el cual estamos inmersos, el objetivo inmediato era presentarle una estructura

para que tanto los usuarios como los futuros usuarios tengan confianza en que hay una organización trabajando para ellos.

Esto se ha cumplido.

b. POLITICAS

En cuanto a políticas se refiere se han implantado varias sobre la marcha.

En política de reclutamiento [Chiavenato(1994c)], implantamos la de contratar como docente sólo personal con estudios técnicos o universitarios, esto nos colocó en el nivel profesional deseado para el momento.

En cuanto a política de aplicación de recursos humanos [Chiavenato (1994d)] el personal administrativo o todo elemento que se integre debe tener alguna destreza, habilidad o conocimiento que le permita ser efectivo al tratar con las diferentes situaciones que se presenten.

En materia de política de controles [Chiavenato(1944e)], verificar sistemáticamente la asistencia física de los profesores en los salones, con intención de garantizar el tiempo máximo de aprovechamiento de los participantes.

Otra política de control es la que se refiere a todo personal que sea contratado, al cual se le ha de hacer un archivo tipo expediente donde deben reposar los documentos

que lo acreditan para el servicio que desea prestar y a la vez nos sirve a la institución para tener un banco de datos de recursos humanos para futuras contrataciones.

3 ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

a. TIPO DE ORGANIZACIÓN

Si consideramos la Organización como "...agrupamiento de actividades necesarias para lograr objetivos , asignación a cada agrupación un administrador con autoridad(delegación) y las medidas para coordinar, horizontal y verticalmente en la estructura organizacional.."[Koontz y Wehrich (1995)], luego podemos asegurar que el CEL Las Cumbres tiene una estructura organizacional formal, es decir, una Directora, dos Subdirectores, 3 secretarias, 2 trabajadores manuales, 28 docentes o facilitadores y otras tantas comisiones, cada quien con sus funciones y autoridad para su desempeño, tanto vertical como horizontalmente, en la estructura organizacional.

La Organización Formal, consta de actividades agrupadas así, Actividades de docencia, Actividades Administrativas y Actividades Estudiantiles.

Actividades de Docencia.

Comprenden estas actividades todo lo relacionado con las responsabilidades de los profesores tales como, diseño de las guías

trimestrales, revisión y aprobación de los planes de estudios, diseño o trazo de materiales, equipos, técnicas, estrategias y tecnologías a aplicar durante el proceso administrativo, trazo de los objetivos educacionales alcanzables con miras a optimar el tiempo dedicado a la educación.

Las guías trimestrales son un compendio de todas las actividades que un profesor va a realizar dentro del aula y comprenden: Forma de comunicar el conocimiento: Conferencias, charlas, discursos, clases magistrales; materiales: papel, papel periódico, tableros magnéticos o de marcadores, tizas, marcadores; equipos: Papelógrafo, retroproyector, proyector de película, Vhs, televisor, radio y grabadora, data-show, computadora, softwares; técnicas: Audiovisuales, expositivas, participativas(grupales o individuales de trabajo; estrategias: Apoyo al estudiante con problemas de aprendizaje, investigación conjunta profesor estudiante para motivar el espíritu investigativo del estudiante, exposiciones colegiales para impulsar la actividad corporativa(administrativos, docentes y estudiantes), ferias y encuentros para motivar a la comunidad a participar de las actividades socio-educativas.

La revisión de los planes de estudios para reorientar los objetivos corporativos y mantener o mejorar el perfil del egresado ajustándolo a las necesidades de las demandas de manos de obras calificadas. Generalmente, esta es una actividad conjunta entre

administrativos y docentes a través de un seminario o encuentro taller cuyo objetivo sea el de modificar o ajustar los planes y programas de estudios. La revisión o modificación se hace para incorporar nuevos contenidos a las asignaturas existentes y los ajustes son para desechar asignaturas cuya obsolescencia no contribuyen a la actualización del conocimiento del educando o incorporar nuevas asignaturas que, sin alterar el perfil del egresado, aporten nuevos conocimientos que satisfagan las necesidades de las demandas del floreciente recurso humano.

La revisión y adecuación de los objetivos educacionales que se refiere a: El estudio pormenorizado de todos los objetivos gestores de toda la actividad educativa con intención de compararlos con objetivos de demanda de recursos humanos y ajustarlos a esa demanda tal que permita el flujo de recursos humanos de los colegios a las empresas privadas o públicas o mixtas.

Las actividades de los administrativos se encuentran en los objetivos correspondientes a esta instancia para garantizar que la organización económica, política financiera y socialmente esté enrumbada al éxito.

Los objetivos en la organización son a corto y mediano plazo toda vez que es una empresa naciente, sólo existe un objetivo a largo plazo el cual es la creación de un complejo educativo con los

diferentes niveles de enseñanza(preescolar, primaria, secundaria y universitaria).

Crear una estructura económica que nos permita sufragar gastos y costos de mantenimiento, recursos humanos, recursos tecnológicos y relaciones sociales, es un objetivo no alcanzado en razón de que el Comité Cívico de las Cumbres no se decide a organizarse en ese sentido.

El establecimiento de políticas tendientes a fortalecer al docente y al administrativo y a incentivar al educando durante su trayecto escolar, está menos del 20%. Se hace una labor de reconocimiento de su esfuerzo o altruismo a través de certificaciones de trabajo voluntario; se hacen gestiones para su nombramiento formal se le reconoce algún dinero para pasaje se desarrolla otras actividades de menor relevancia. Las políticas de desarrollo futuro del Centro aún no han sido definidas, no se avanza de la etapa de inicio de gestión.

Financieramente la administración se realiza a través de cuentas bancarias cuya responsable es la directora. Todos los días se depositan los ingresos del día y se registran en los libros abiertos para tal fin, con el objetivo de garantizar seriedad y confianza entre los asociados y capacidad de gestión que el exiguo ingreso permita; uno de los profesores del campo de la contabilidad se dedica a llevar

los registros diarios, diarios combinados y libro mayor, dando un informe mensual de ingresos, egresos, balances y saldos.

Administrativamente se ha organizado un grupo de trabajo estrechamente vinculado a la subdirectora académica y al subdirector administrativo. Las tres secretarías se dedican a las matrículas o registro de los participantes(educando), control de cuentas pendientes, registro de notas, registros de graduandos, actualización de expedientes, actualización de formatos, registros de asistencias de participantes y docentes. Los trabajadores manuales se dedican a abrir y cerrar las puertas de los salones de uso, activar el timbre de entrada y salida de clases, preparar meriendas para docentes y administrativos, limpieza y aseo general de salones, pasillos y oficinas en uso por el CEL, Las Cumbres.

Socialmente a lo interno la Administración ha desarrollado políticas de mejorar sus relaciones con los docentes y educandos tanto como con los administrativos a través de la celebración de onomásticos de cada uno, notas resaltando la participación de actividades conjuntas, reconocimiento de su meritoria labor, ajustes a horarios más flexibles, retribución económica (para el pago de pasaje), brindis de bebida caliente en el salón de profesores, actos de reconocimiento público, esfuerzo para el nombramiento de cada uno de los docentes en servicio voluntario. A lo externo se han establecido bases para restablecer y mejorar la relación con la

comunidad a la que se sirve, a través del Representante de Corregimiento, de líderes de la comunidad, de entidades cívica y con el Gobierno Central y los Legisladores. No consideramos que exista un nexo suficientemente fuerte con la comunidad empresarial por la fase de desarrollo en que se encuentra el Centro Educativo. Las comisiones de trabajo o comité están orientados hacia la seguridad común, bienestar social y desarrollo expedito de actividades (Administrativas y educativas).

Las actividades dirigidas a la seguridad como vigilancia y control de puertas, están coordinadas con el C.O.D.Vi., Agencia de Policía - C.E.L.N. y tiene que ver con desalojos, fenómenos naturales y ambiente(Cinaproc, Ancón, otros). Los comité que tienen que ver con el control de enfermedades(Amigos de la Salud, Cruz Roja, MinSa - CELN, otros. Los Comité orientados hacia el bienestar social (Grupo de derechos humanos, Grupo de ayuda a bienestar social, Grupo de ayuda a damnificados mediante alimentos ropa, alojamiento). Los que tienen que ver con el desarrollo de las actividades (administrativos, docentes y estudiantiles) tales como Comisión de graduandos, comisión de aseo, Comisión de Charlas y Conferencias, Comité de fiestas patrias y cívicas, comité de cultura, otros.

b ESTRUCTURA

La estructura organizativa del CELN, Las Cumbres es de tramos cortos. Es una organización con plena comunicación en la horizontal y la vertical, de tal forma que un superior será responsable por 10 personas bajo su responsabilidad, lo que permite una mayor interacción entre superiores de diferentes áreas en la horizontal y la interacción entre subalternos horizontalmente. Igualmente, permite una interacción intensa entre superiores y subalterno a todos los niveles verticalmente.

Dentro de la organización del C.E.L.N., existen organizaciones informales por ejemplo "El Capítulo de la Asociación de Profesores de Panamá", "Asoc. De Maestros Independientes de Panamá", "Asoc. De Estudiantes Graduandos, Comité Cívico de Las Cumbres, otros. Hasta ahora sólo el último comité mencionado ha tenido influencia en el desarrollo del C.E.L.N. Las Cumbres.

c. FUNCIONES

Quizá por su estado inicial en la organización, a nivel de docentes, administrativos, el director y subdirectores se han establecido las funciones basándonos en lo que contempla la ley 34 Orgánica de Educación, en los artículos pertinentes y el Código de Trabajo vigente. En cuanto a las Comisiones, si tienen las funciones definidas pero no escritas y aceptadas por los funcionarios.

d. **DELEGACION DE AUTORIDAD.**

En una Organización, por muy cortos que sean los tramos, siempre hay situaciones complejas que tratar y todos no podemos estar resolviendo la porción que nos toca del problema X, de allí que se crearon las Subdirecciones, las comisiones y otros organismos y se les dotó de suficiente autoridad para que pudiesen administrar correctamente el problema X de su área. La suficiente autoridad es aquella que permite que un individuo tome una decisión que no lesione al individuo sobre el cual se toma, ni lesione el entorno de la situación sobre la que se decide, menos pueda lesionar la autoridad de quien se está recibiendo la delegación de la misma. Es decir, ejercer la autoridad con grado de expansión e intensidad adecuados, sin extralimitaciones. Todos los organismos tienen la capacidad y autoridad para cuestionar y tomar decisiones cuando lo necesite.

4. **DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

a. **CARACTERISTICAS DEL INDIVIDUO**

Sin visos de que practicara alguna teoría en particular sobre motivación al logro, se puede decir que tanto al personal docente y administrativo lo han motivado a aceptar el trabajo:

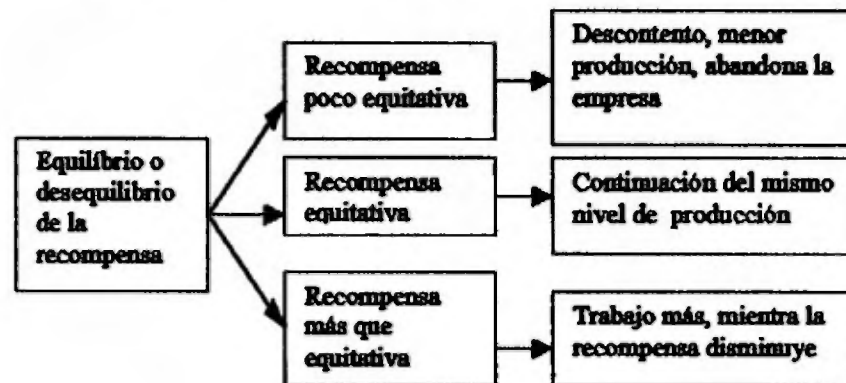
El liderazgo de la Dirección El entusiasmo aplicado por la Directora en las tareas emprendidas; la perseverancia y tenacidad de los subdirectores en cada actividad iniciada en el C.E.L.

El deseo innato de experimentar en un área diferente de la enseñanza.

Es evidente que cualquiera que sea la motivación, es grande, lo prueba el que haya perseverado por dos años en el trabajo no remunerado.

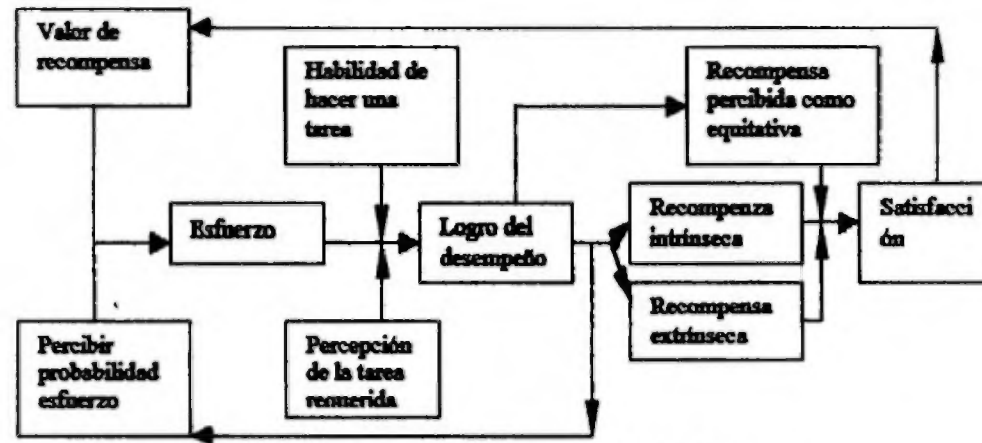
Consideramos que si se busca una explicación al comportamiento de estos docentes y administrativos, la podríamos encontrar en la teoría o enfoque de la Equidad de J. STACY ADAMS "Los juicios subjetivos de una persona sobre lo justo de la recompensa que obtiene, en relación con los insumos (esfuerzos, experiencias, educación, etc.) en comparación con las recompensas de otros" [Koontz y Wehrich(1995b)],

CUADRO VII. TEORÍA DE LA EQUIDAD



Fuente: Harold Koontz y Heinz Wehrich, 1995, pag. 473

CUADRO VIII. MODELO DE MOTIVACION DE PORTER Y LAWLER.



Fuente: Harold Koontz y Heinz Weihrich, 1990, pag. 476

y el Modelo de motivación de Porter y Lawler.

"El desempeño real en un empleo (la realización de tareas o el cumplimiento de metas) se determina principalmente por el esfuerzo aplicado. Pero también tiene gran influencia sobre el mismo la capacidad individual (conocimientos y habilidades) para hacer el trabajo y por su percepción de cual es la tarea requerida (la medida en que la persona comprende las metas, las actividades requeridas y otros elementos de una tarea). A su vez se considera que el desempeño conduce a recompensas intrínsecas (como puede ser la sensación de logros o la autorrealización) y extrínsecas (como por ejemplo las condiciones de trabajo y la posición social). Estas recompensas, moderadas por lo que la persona considera equitativo, conducen a la satisfacción. Sin embargo, el desempeño influye también sobre las que se consideran recompensas equitativas. Es comprensible que lo que la persona ve como una recompensa justa por sus esfuerzos afectará necesariamente la satisfacción obtenida. De igual forma, la satisfacción influirá sobre el valor real de la recompensa".

Consideramos que lo equitativo en el trato a todos, y la claridad de la recompensa a recibir, han sostenido el esfuerzo (igual recompensa para igual esfuerzo).

Se han alcanzado las metas educacionales, prueba de ello es la primera graduación de 26 participantes en diciembre de 1996, la segunda graduación para diciembre de 1997; inscripción al C.E.L.N. de más de 600 participantes antes del II trimestre del II año de inicio; la presentación de las guías de docencia trimestral y su fiel cumplimiento por los docentes hasta la entrega a tiempo de las evaluaciones; el control de los expedientes de participantes y docentes; y control de las finanzas, refleja que el recurso humano hizo el esfuerzo y cumplió con las tareas (Ver funciones pags. 45 a 48 del presente trabajo).

Las personas que conforman el CELN, Las Cumbres se agrupan en tres estamentos : Los Administrativos, Los Facilitadores y Los Participantes.

Los facilitadores, cuyo carácter es participativo, colaborador y de atención al participante. El carácter participativo, receptivo y de buena gente compagina con la paciencia y perseverancia con que deben tratar a los participantes. La conciencia de grupo se está fortaleciendo.

Hay diferentes etapas de desarrollo profesional y social entre los elementos de este estamento. Los hay quienes están realizados profesionalmente (tienen una licenciatura, maestría y postgrados y trabajan en su área profesional), los hay en periodo de finalizar su carrera universitaria, en fin pese a las diferencias profesionales el estamento presenta unidad grupal. Todos por decir lo menos tienen una fuente de ingreso ajena al CELN.

El estamento administrativo, es un ente que durante todo el periodo (2 años) ha presentado gran rotación debido a una característica, no tienen una fuente de ingreso alterna. Los elementos son colaboradores, creativos. También este estamento ha presentado una variedad de niveles de logros profesionales, los hay universitarios, Licenciados, promotores de ventas, codueños de su negocio, secretarías de formación, jóvenes en busca de experiencias, otros.

La administración presenta elementos centrados, profesionales de basta experiencia con más de 10 años de docencia.

Los Participantes, es un conjunto de elementos muy numeroso de mas de 600, 95% son jóvenes adultos menores de 30 años, colaboradores y creativos, los hay en tres diferentes grados de estudios I, II, III de primer ciclo, vienen de diferentes estratos sociales, una minoría es adulta madura, mayor de 35 años. El estamento como grupo presenta un comportamiento variado y con mucha madurez. Son ávidos de conocimientos, por las evaluaciones obtenidas, han sacado provecho de la actividad educativa.

b. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO Y SUS TAREAS

El trabajo dentro de la institución está definido por las funciones que les han sido asignadas a cada uno de los estamentos. Sin embargo, vale la pena hacer una breve exposición de las características más relevantes de cada tipo de trabajo.

El trabajo de la Administración se caracteriza por su alto grado de responsabilidad frente a los resultados de la gestión global dado que

repercutirá positiva o negativamente si los controles preestablecidos han funcionado bien. La puntualidad en el inicio de labores, la diligencia en la matrícula de los participantes, la habilidad en la confección de la organización docente, la nitidez en la entrega de las evaluaciones a participantes y docentes, la entrega de los materiales de trabajo y enseres, equipos , en el momento de la demanda de los facilitadores, la relación constante con el Ministerio de Educación, La Dirección Regional y la Dirección Nacional de Jóvenes y Adultos y por último el desarrollo de programas de apoyo como marco de la gestión.

El trabajo de los facilitadores es muy importante por cuanto ellos son los que prestan directamente el servicio de docencia demandado por el participante. De allí que elaborar las guías de docencia y desarrollarlas eficientemente es lo básico en la institución. También el facilitador ofrece su servicio de apoyo a la administración a través de las diferentes comisiones de trabajo.

Los participantes también desarrollan un trabajo importante para la institución a través de las diferentes comisiones de trabajo como lo son La Comisión de disciplina, Comisión de Ornato, Comisión de Vigilancia, Comisión de cultura y Actos Sociales.

c. CARACTERISTICAS DE LA SITUACION DEL TRABAJO.

Para la Administración, la situación del trabajo es un tanto difícil toda vez que el lugar de trabajo físicamente encierra un ambiente inhóspito, es caluroso estrecho, con enseres, materiales y equipos escasos, sin teléfono

y con limitante de efectivo. Cuando llueve el agua se filtra por el techo, el polvo se cuele por la puerta de entrada. Socialmente los elementos humanos han aceptado la colaboración y respeto mutuo lo cual ha contribuido a superar la situación ambiental. Se han creado vínculos de trabajo incluso en casa. Materialmente se han creado sobre la marcha los formatos, folletos, documentos utilizando equipos viejos: se incorporaron equipos nuevos (una máquina de escribir eléctrica y una fotocopidora donada por un Legislador) y al final se ha sacado el trabajo.

Para el estamento de los Facilitadores, el ambiente les es menos hostil, los salones o cubículo de clases, pese al calor que hace son bastante frescos, tienen buena luz, los materiales y equipos necesario para el desarrollo de sus clases están completos (tiza, borrador de tableros, libretas de calificaciones, listados de participantes por grupos y años, etc.). Muy poco ruido o interferencia en su trabajo, acceso a un kiosco, bebida caliente constante en el salón de profesores o en la Administración, acceso a sanitarios nuevos, fuentes de agua fría, espacioso estacionamiento y una parada de buces cerca con muchas rutas hasta altas horas de la noche.

Socialmente la colaboración mutua entre facilitadores y la Administración ha creado un ambiente confiable, de mutua participación en los problemas del área,

Para el estamento de los Participantes, el ambiente de trabajo es muy acogedor.

Para los que no tienen automóvil, la parada de buses con muchas líneas de transporte hasta altas horas de la noche. Para los que tienen automóvil, un amplio estacionamiento.

Los salones son frescos y se ha dispuesto control de cupos para la matrícula para evitar aglomeración en los mismos.

La atención de la Administración es expedita, la atención por los profesores es constante.

Los participantes tienen acceso directo al salón de profesores, al kiosco, a máquinas de escribir manuales.

Los estudiantes no cuentan con una biblioteca atm. Las exigencias de estudio son las comunes (tareas, investigación, pruebas, otros).

Mucha consulta de trabajo con la administración y Facilitadores. Expedientes y matrícula actualizados, rápida entrega de evaluaciones.

5 CONTROL DE LOS RECURSOS HUMANOS.

a. BASE DE DATOS

Como en todo colegio nuevo, en el nuestro se ha tratado de crear una base de datos sin embargo, el poco conocimiento de la tecnología, no nos ha permitido superar la etapa de listados manuales y escritos en un ordenador de palabras por computadora en forma individual, impidiendo la integración de los elementos informativos, útiles en diversos análisis de la situación de la organización.

b SISTEMA DE INFORMACION

Pese a que poseemos una computadora 486 con programas de Window 95, y otros software de apoyo, la información que solemos administrar no pasa de la nota administrativa, memos, circulares, certificaciones, listados individuales de facilitadores y participantes. Consideramos que no existe una forma organizada de tratar los elementos informativos de tal manera que se integren y se pueda obtener una información que nos permita tomar decisiones eficaces. Los elementos informativos fluyen sin matizar, ocasionando bloqueos innecesarios.

c AUDITORIA

En este proceso inicial, consideramos que se ha realizado algún tipo de control de la información hacia el exterior de la estructura, sin embargo, hacia lo interno de la misma, no podemos asegurar que se ha realizado un áudito del área reguladora de las actividades, área innovadora, área integradora y del área informática - instructiva de la organización. Quizá, la falta de personal administrativo, como se observa, es causa de estos y otros obstáculos en el desarrollo de la organización.

CAPITULO IV

A. PROPUESTA DE PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA EL CENTRO DE EDUCACION LABORAL LAS CUMBRES.

1 OBJETIVOS:

Lograr que la organización cumpla con los requerimientos mínimos del Ministerio de Educación y de respuestas a las necesidades y expectativas de la comunidad en el segmento educativo que le corresponde, a través de recursos humanos capaces.

Utilizar una metodología moderna para lograr que todos los puestos sean cubiertos con recursos humanos idóneos.

Maximizar las buenas relaciones entre el personal y la Dirección, mejorando el ambiente laboral buscando equilibrar los intereses de ambos, dentro de un sistema de seguridad laboral tendiente a crear un ambiente favorable al trabajo.

Desarrollar y mantener un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficiente para conseguir los objetivos de la organización.

Desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación de normas para el desarrollo y la realización plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.

Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos mediante controles de uso normal.

2. POLITICAS.

En la organización se hará una selección científica del recurso humano de alta calificación.

Ser garante de los derechos de los trabajadores, a través del uso de las normas generalmente aceptadas.

Estar en posicionamiento positivo dentro del mercado de trabajo.

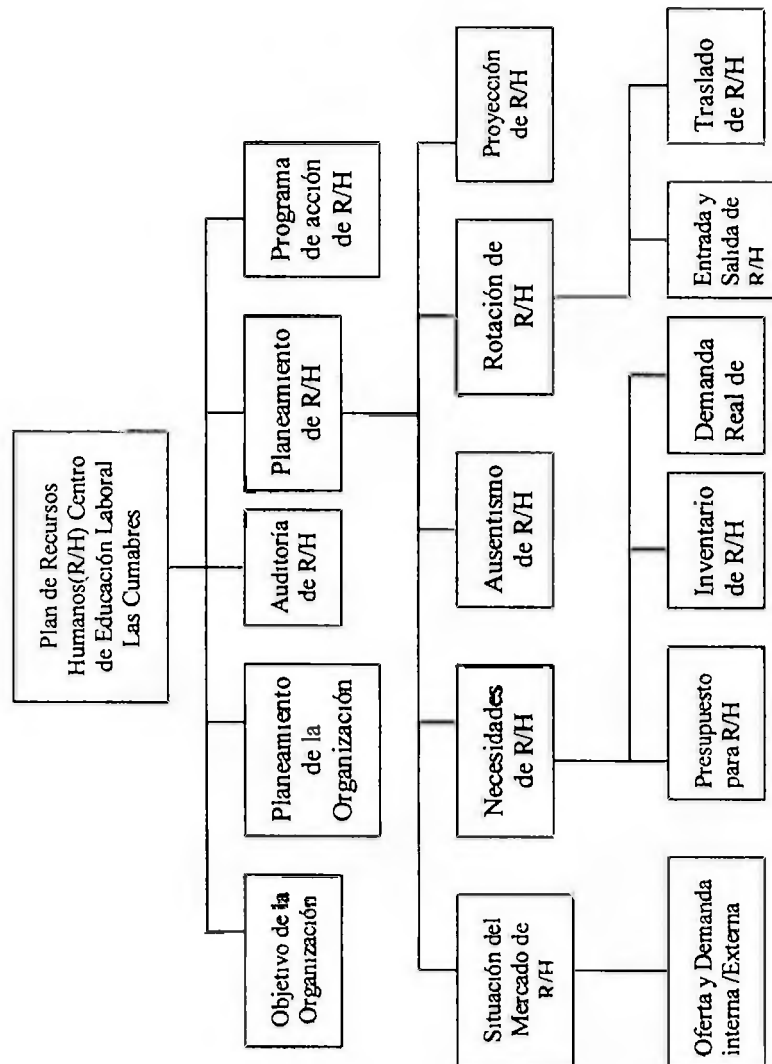
Administrar con eficacia la información multilateral de recursos humanos.

Crear condiciones de mejoramiento profesional y estimulación al logro con el fin de alcanzar el máximo de eficacia en el desarrollo de las tareas.

Desarrollar una estructura que mantenga actualizada permanentemente la organización en lo pertinente a recursos humanos.

3. PLANEAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL
CENTRO DE EDUCACION LABORAL NOCTURNO, LAS
CUMBRES

Cuadro# XIX Modelo Integrado de Planeamiento de los Recursos Humanos



Fuente: Chiavenato, Idalberto, 1994, pag.147.

SITUACION DE MERCADO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL CENTRO
DE EDUCACION LABORAL NOCTURNOS LAS CUMBRES.

La demanda de Recursos Humanos externa se refiere a la cantidad y tipo de personas que se requieren y que la organización no posee a lo interno.

Iniciaremos con un estudio de la demanda, levantado en diez organizaciones secundarias privadas completas, para los dos últimos años, con el propósito de que nos sirva de soporte para nuestras estimaciones de nuestras futuras necesidades de recursos humanos, el resultado fue como sigue:

CUADRO X EXISTENCIA Y DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS
EN DIEZ COLEGIOS PARA 1995 Y 1996.

Empresas	Estudiantes	Oficistas*	+	Profesores	+	Administración	+	Total
1	750	2	2	7	5	2	0	7
2	360	0	3	4	2	2	0	5
3	530	1	3	4	4	2	0	7
4	830	3	1	11	2	2	0	3
5	910	2	2	10	3	1	1	6
6	840	3	1	8	0	2	0	1
7	1060	3	2	9	4	2	0	6
8	710	2	3	9	1	1	1	5
9	1110	2	3	11	2	2	0	5
10	950	3	1	8	4	1	1	6

Fuente: Preparado por el autor del texto, 1997.

*Se refiere a: Secretaria, Contador, trabajador manual, otro personal de apoyo.

En el cuadro se puede apreciar en la columna de oficinistas que la demanda de este tipo de personal es mínima se aducen varias razones para tal hecho

1. Porque conocen muy bien el puesto que desempeñan.
2. Porque son personas de confianza de la administración.
3. Porque se hace una buena selección del personal.

La demanda también se puede atribuir a retiros por razones personales del trabajador.

En la columna de Facilitadores podemos observar que pese a que se trata de un personal especializado hay una cierta inestabilidad toda vez que la demanda, como en el caso de las empresas con número 1, 3, 7 y 10 es considerable.

Las razones en torno a ello son que:

- 1 Los salarios son muy estables, los trabajadores buscan mejores salarios.
- 2 Los trabajadores no están conforme con el ambiente de trabajo.
- 3 Choque del horario con nuevas metas personales.

En cuanto a la columna de administración (Administradores, Directores y Subdirectores) nos ofrece un panorama de mayor estabilidad, para ello se aducen razones como:

1. Generalmente los propietarios de los colegios son los administradores de los mismos.
- 2 Son personas de alta confianza y bien remunerados.
- 3 Generalmente son personas jubiladas del sistema educativo nacional.

Pudiésemos a manera de conclusión decir que la Demanda externa del recurso humano que nos ocupa es muy poca comparada con la posible oferta en el mercado de trabajo de este recurso. Por simple observación vemos como los colegios y universidades nacionales preparan este recurso humano años tras años.

La demanda interna del recurso humano que nos ocupa se refiere a la cantidad de personal que debemos tener de forma permanente para el desarrollo de nuestras actividades con un alto grado de eficiencia y eficacia.

En el cuadro que presentamos a continuación podremos observar cual fue nuestra demanda de personal para los dos últimos años.

CUADRO XI. DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS DEL C.E.L.
PARA 1996 Y 1997.

Trimestre	Oficinistas*	Profesores	Administración	Total
1	6	26	3	35
2	6	10	0	16
3	4	6	0	10
4	4	7	0	11
5	0	4	0	4

Fuente: Preparado por el autor del texto, año 1997

*Se refiere a: Secretaria, Contador, trabajador manual, otro personal.

Hay que hacer la salvedad de que este es un colegio nuevo que inicia sus labores con cero personal y tal vez por ello el cuadro refleja un volumen muy elevado para la demanda de recursos humanos en los primeros trimestres.

En la columna de oficinistas podemos observar como fue decreciendo la demanda de recurso humanos por razones tales como.

- 1 El volumen de trabajo muy alto.
- 2 Las condiciones de trabajos no eran las mejores.
- 3 Los roles de cada persona no estaban bien definidos.

Debemos recordar que en los primero cinco meses todos trabajaban voluntariamente y la esperanza de ser nombrados era lo que los mantenía en el puesto. Por ello vemos que para finales del primer trimestre todos los oficinistas abandonaron y para finales del segundo trimestre abandonaron 4 e igual abandonaron 4 para fines del tercer trimestre.

A medida que se afianzaba la organización se definieron algunos puestos y funciones lo que ha dado como resultado que la expectativa de estabilidad del personal haya crecido. Paralelamente el personal se ha aprendido las funciones de sus puestos y ha mejorado el desempeño personal.

Consideramos que salvo en los dos primeros trimestres donde hubo mucho empirismo, los restantes tres han sido de dedicación a la enseñanza de las labores cotidianas acompañada de una selección más estudiada del personal de oficina.

En cuanto al personal de profesores, podemos decir que en el primer trimestre se necesitó reclutar mayor cantidad de recursos humanos calificados y la razón es sencilla se iniciaba con cero personal. Durante los cinco trimestres ha sido una tarea constante el aprender sobre el uso óptimo de este recurso. Tan pronto se retiraba un trabajador, teníamos que tirar mano de los elementos calificados. Hicimos un análisis de los recursos que existían y diversificamos las tareas de los

trabajadores, las funciones eran las mismas sólo que dictaban clases a diferentes grupos, solucionando la crisis temporal de recursos humanos.

Es por lo que vemos, en el cuadro IX, que al final del primer trimestre se retiraron 10 profesores, al final del segundo trimestre se retiraron 6, al final del tercer trimestre se retiraron 7 y al final del cuarto trimestre se retiraron 4. Cada vez reclutamos la misma cantidad de retirados para mantener la cantidad de 26 profesores en planta.

Las causales de la demanda de recursos a lo internos se pueden estimar en que:

- 1 Los candidatos no llenaban los requerimientos para el puesto.
Por ejemplo necesitábamos un profesor para matemáticas pero los candidatos en lista no tenían el conocimiento, como teníamos a un profesor de matemáticas con pocas horas, le asignábamos las horas vacantes.
- 2 La lista de candidatos se redujo al mínimo, tal vez por ser un horario nocturno, lo cual nos llevó a maximizar la utilización de los recursos existentes.
- 3 Había candidatos que no desearon trabajar por considerar que no existían los incentivos que ellos buscaban en una empresa de este tipo.
- 4 Rechazamos candidatos por no convenirnos socialmente ante la comunidad.
5. La columna de la administración no ofreció ningún tipo de trauma ya que desde un inicio fuimos designados como Directores Ad-honorem por el Comité responsable del proyecto.

Administración

Los Directores, como gestores del proyecto estuvieron de acuerdo en ser ejecutores del mismo tomándolo como un reto profesional.

La demanda de recursos humanos para este segmento de la organización es nula y consideramos pueda serlo por más años.

Consideramos que la demanda interna de recursos humanos estuvo en función inversa al tiempo de realización del proyecto de tal forma que a mayor tiempo de realización menor fue la demanda de recursos humanos, dado que se mantenían constante las otras variables tales como salarios y el entorno del trabajador.

LAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS.

Para los efectos de nuestro trabajo las necesidades de recursos humanos de la Organización la hemos dividido en tres áreas:

Presupuesto para Recursos Humanos.

Inventario de Recursos Humanos.

Demanda real de Recursos Humanos.

Después de cinco trimestres de ardua labor hemos podido observar que el personal Facilitador había sido sub-utilizado de tal forma que se necesitaba plantear una reestructuración nueva para ese segmento de recursos humanos. Esto nos permite hacer un ajuste presupuestario para maximizar la inversión. Así, cada facilitador tendrá que dictar 15 horas mes a razón de B/14.50 horas/mes.

Para el segmento de Oficinistas nos ceñiremos a las normas que regulan lo referente al trabajo las cuales estipulan como salario mínimo B/0.80 por hora.

Para el segmento Administración se contempló que debía laborar 15 horas/mes a un salario por hora/mes de B/.16.00, (cuadro X).

Estos salarios fueron establecidos contemplando lo que se estima para cada caso después de consultar con los Directivos de los Colegios entrevistados sobre salarios para este recurso y después de consultar lo contemplado en la carrera administrativa para el área de Educación y lo pertinente en el Código Laboral Panameño vigente.

El cuadro quedaría como sigue:

Cuadro # XII: PRESUPUESTO DE R/H PARA EL V TRIMESTRE.

TRIMESTRE	OFICINISTAS		FACILITADORES		DIRECCION		TOTAL		TOTAL	
	No.	B./mes	No.	B./mes	No.	B./mes	No.	B./mes	Nº	B./trimetral
5										
TOTALES	5	960.00	26	5,655.00	3	720.00	34	7,335	34	22,005.00

Fuente: Preparado por el autor del texto, 1997.

Consideramos que este presupuesto focalizado en el quinto trimestre es bastante conservador, toda vez que está basado en elementos nuevos en educación la mayoría, lo que nos permite hacerle propuestas salariales de inicios. a lo cual hay que sumarle los coste de cuotas obrero patronal, seguro, seguro educativo que exige la ley.

Inventario de Recursos Humanos:

El inventario de recursos humanos se refiere al estudio de este recurso a través de diversos aspectos propios, que nos dan un conocimiento muy exacto de

quien es quien dentro de la organización. Este mismo nos permitirá contribuir con el crecimiento, desarrollo de la forma más eficiente tanto para la organización como para él.

Para los efectos de nuestro estudio lo hemos dividido en los diferentes segmentos o estamentos donde cada uno se desempeña, de tal forma que los cuadros(Cuadros #XIII) quedarían así:

Cuadro #XIII: INVENTARIO DE OFICINISTAS, CUARTO Y QUINTO TRIMESTRE

No	Edad	Posición	Tipo	Tiempo	Experiencias	sexo	salario	Educación	Otros
			Posición	mes			B/.		
1	48	Oficina	Eventual	6	0	F	192.00	Comercio	Ventas
2	26	Oficina	Eventual	6	0	F	192.00	Comercio	Varios
3	26	Oficina	Eventual	6	0	F	192.00	Comercio	Varios
4	50	T.Man.	Eventual	6	0	F	192.00	0	0
5	50	T.Man.	Eventual	6	0	M	192.00	Secund.	Varios

Fuente: Preparado por el autor del texto, 1997.

T, Man. = Trabajador manual. Secund. = Secundaria

Cuadro #XIV: INVENTARIO DE FACILITADORES, CUARTO Y QUINTO TRIMESTRE

No	Edad	Pos.	meses	Exp	Sexo	B/ Mes	Educ.	Postgr.	Otros	Pos. Act
1	33	T/P	6	0	M	261.00	Univ.	0	Autmec	Mat.
2	30	T/P	12	0	M	261.00	Secund	0	Electron	Mat.
3	36	T/P	12	0	F	261.00	Secund	0	0.	Fml.
4	32	T/P	12	9	M	261.00	Secund	0	DisArt	Artist.
5	31	T/P	12	1	F	261.00	Univ.	Docnc	0	Hist.
6	30	T/P	12	1	M	261.00	Univ.	0	0	Cívica
7	50	T/P	15	24	F	240.00	Univ.	Mgtr.	Educ.	Dirccn
8	31	T/P	12	1	M	261.00	Univ.	0	0	Hist.
9	44	T/P	15	19	F	240.00	Univ.	Mgtr.	Educ.	Subdir.
10	42	T/P	15	16	M	261.00	Univ.	0	EducPr	Inglés
11	35	T/P	12	1	M	261.00	Secund	0	ArtPlas	Inglés
12	38	T/P	15	1	M	261.00	Univ	0	0	ObPat.
13	53	T/P	15	10	M	240.00	Univ.	Mgtr.	R/H	subdir
14	42	T/P	6	1	M	261.00	Univ.	0	ArtPlas	Mat
15	40	T/P	6	8	F	261.00	Univ.	0	0	Espñl.
16	42	T/P	6	28	M	261.00	Univ.	0	0	Ciencs
17	26	T/P	12	1	M	261.00	Secund	0	0	Espñl.
18	36	T/P	6	1	F	261.00	Univ.	0	0	Espñl.
19	46	T/P	15	20	F	261.00	Univ.	0	0	Ciencs
20	26	T/P	6	3	M	261.00	Univ.	0	0	Ciencs
21	35	T/P	6	21	M	261.00	0	Tecn	0	Inglés
22	40	T/P	9	10	M	261.00	Univ.	0	0	Geo.
23	32	T/P	12	1	M	261.00	Secund	0	0	Hist.

24	34	T/P	12	1	F	261.00	Univ	0	0	Mecan
25	40	T/P	12	10	F	261.00	Univ.	0	0	Faml.

Fuente: El autor del texto, 1998.

Pos. = Tipo de Posición	Direccn. = Dirección	Español = Español
Act = Posición Actual	Faml, = Familia	Artplas. = Artes Plásticas
Exp. = Experiencia	Mecan = Mecánico	Mat. = Matemáticas
T/P = Tiempo parcial	Tecn, = Técnico	Subdir. = Subdirector
B/mes = Salario por mes	Hist. = Historia	Obpat. = Obrero patronal
Univ. = Universitaria	Ciencs. = Ciencias	Educ pr. = Educación Primaria
Educ. = Último grado educativo logrado		Automec. = Automecánica
Postgr = Otros estudios a nivel Universitario.		Electron. = Electrónica
Distart. = Diseño Artístico	Artist. = Artística.	

Demanda Real Actual.

La demanda real (cuadro #XV) se refiere a la necesidad que se ha creado al quedar algunas posiciones vacantes, unas por renuncia, otras por despido o terminación de contratos. Esto nos crea la necesidad de hacernos de un recurso que en el momento no tenemos, lo que tendremos que buscar en forma externa o sea en el mercado de trabajo.

Cuadro # XV: DEMANDA ACTUAL, FINAL QUINTO TRIMESTRE

No	Posición	Función	Salario	Educación	Subalterno	Responsabilidad
1	Secretaria	Archivar	192.40	Secundaria	0	5
1	Conserje	Seguridad	192.40	Secundaria	0	4
1	Facilitador	Inglés	261.00	Universitaria	0	5
1	Facilitador	Historia	261.00	Universitaria	0	5
1	Facilitador	Inglés	261.00	Universitaria	0	5
1	Facilitador	Matemát.	261.00	Universitaria	0	5
1	Contador	Reg.Cont.	192.00	Sec/Univ.	0	4
	Trab/m	Aseo	92.00	Secundaria	0	2

Fuente: El autor del texto, 1998.

Matemat. = Matemáticas Reg. Cont. = Registros Contables.

Sec/Univ. = Secundaria y Universitaria.

Seguridad Máxima = 5 Seguridad Mínima = 1

El conocer nuestra demanda actual nos permite desarrollar el proceso de captación de los elementos necesarios para nuestra organización mediante un plan. Nos permite insertar en el presupuesto el recurso necesario para obtenerlo.

ROTACION DE RECURSOS HUMANOS

La rotación de los recursos humanos se refiere al cambio de posición y por ende de funciones o sólo al cambio de puesto, con las mismas funciones bajo otro mando. Los movimientos de personal pueden ir acompañados de modificación en el

salario, en el horario y el estatus del individuo dentro de la empresa. Los movimientos generalmente se dan en la horizontal o hacia arriba, casi nunca en la vertical hacia abajo, por el deterioro social, económico y moral para el individuo y por el desgaste legal y de imagen a lo interno y externo para la empresa.

En el caso que nos ocupa no se dieron movimientos reales (cuadro #XIV) de este recurso en el segmento de Facilitadores por razón de asignación de nuevas tareas a funcionarios de la organización, es decir, de dictar clases a dos grupos de participantes, ahora dictaría a tres grupos de participantes. En el caso de movimientos de recursos Oficinistas, se les pasó de oficinistas a facilitadores al llenar los requisitos pertinentes.

Cuadro # XVI: ROTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, DOS ÚLTIMOS TRIMESTRES

Condición	De	A	Educación	Razón	Salario/mes
Entrada		Oficinista	Secundaria	Vacante	B/192.40
Entrada		Oficinista	Secundaria	Vacante	B/192.40
Traslado	Oficinista	Facilitador	Universitaria	Renuncia	B/261.00
Traslado	Oficinista	Facilitador	Universitaria	Renuncia	B/261.00
Salida	Facilitador	0	0	Renuncia	0
Salida	Facilitador	0	0	Renuncia	0

El índice de rotación de personal para los dos últimos trimestres es el siguiente :

Admisiones = 2; Desvinculaciones o salidas = 2; promedio de efectivos al inicio y al final del período contemplado = 26.

$$\text{Índice de Rotación} = \left[\frac{(2+2)}{2} \times 100 \right] / 26 = 7.69$$

En el movimiento de recursos humanos es menester considerar además de los créditos académicos, otros aspectos que tienen que ver con la dedicación al trabajo, la puntualidad, la voluntad de servir, el respeto mutuo, calidad de producción y otros tantos que garantizan que el recurso en movimiento dará el óptimo resultado para la organización, en el lugar de destino.

La salida del personal no todo el tiempo tiene que ser traumática para la organización ni el trabajador, si se ha llevado una relación obrero patronal dentro de las normas y el respeto mutuo. Después de todos las causales de salida o de entrada de un trabajador no tienen tono personal de ninguna parte sino más bien profesional.

En esto de mover personal también debe ser ponderado el riesgo del cambio, en algunos casos el elemento en movimiento puede no estar preparado para ello, a pesar de llenar los requisitos mínimos antes señalados. Este riesgo puede ser minimizado permitiendo que el candidato haga algunos ensayos sobre el área en cuestión.

Ausentismo del Recurso Humano:

El ausentismo del recurso humano hay que ponderarlos en la planeación de estos recursos por cuanto ello puede causar escasez del mismo al no contemplar las vacantes temporales por causas, en el momento inexplicable, pero que afectan el desarrollo normal de las actividades del área perjudicada.

Como quiera que lo consideramos importante dentro de la planeación de los recursos humanos, hemos elaborado un cuadro (cuadro #XV) comparativo del mismo para los dos últimos trimestres.

Cuadro #XVII: ABSENTISMO 4TO. Y 5TO TRIMESTRES

No. Semanas	4to. Trimestre	5to. Trimestre	Diferencia
1	9	23	+14
2	11	25	+14
3	20	24	+4
4	20	25	+5
5	20	38	+18
6	19	29	+10
7	23	26	+3
8	25	35	+10
9	26	32	+6
10	20	41	+2
11	29	10	-19
Ind./Aus	9.8%	14%	+4.2%

Fuente: Autor del texto, 1998

Cálculo del índice de absentismo en horas/hombres para ambos trimestres

Cuarto trimestre 2,478 horas debieron ser trabajadas, 222 horas de ausencias y 2256 horas trabajadas. En donde $222/2256 = 9.8\%$. Índice de Ausentismo.

Quinto trimestre 2478 horas debieron ser trabajadas, 308 horas de ausencia y 2170 horas trabajadas. En donde $308/2170 = 14\%$ Índice de Ausentismo.

Hemos querido hacer un cuadro que recoge lo sucedido en términos generales durante los dos últimos trimestres porque los documentos de control de asistencia que se utilizan nos personalizan estos hechos.

Las ausencias como tales, son producto de un sinnúmero de situaciones donde las enfermedades, los accidentes, los embarazos y los casos fortuitos son los más comunes.

De hecho que se nos han presentado los casos de gripa, accidentes y razones fortuitas como lo más común, en nuestra situación.

No obstante ello, debemos considerar como importante el hecho de que en muchos casos el ausentismo puede deberse al empobrecimiento del puesto, a los pobres incentivos relacionados con el desempeño de las funciones del trabajador.

PROYECCIONES

Las proyecciones en recursos humanos nos permiten prevenir algunos percances en la aplicación de estos recursos en la organización. Es por ello que basado en el estudio que nos ocupa proyectamos nuestras necesidades de tal forma satisfacemos las necesidades de recursos humanos para la organización, sin excesos.

Cuadro # XVIII: CRECIMIENTO EN ESTUDIANTES EN AÑOS

Año	Estudiantes	Proyectados
1	350	
2	510	
3		650
4		875
5		1100

Fuente: Autor del texto, 1998.

Las proyecciones a mediano plazo de la organización(ver cuadro #XVIII), cinco años, tales como el mantenimiento de la educación premedia, apertura de la educación media iniciando con grupos de cuarto año en el tercer año, quinto año en el cuarto año y sexto año en el quinto año de labores; igualmente en el cuarto año de labores se iniciarán los cursos modulares no graduados con diferentes énfasis.

Cuadro# XIX: PRONÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS HASTA EL QUINTO AÑO

Recurso	Actual	Actual reducido	3er.año	4to.Año	5to.año	Educación	Salario/mes	B/ Total
Oficinistas	5	5	+2	+1	+2	Secundaria	192.00	+3,4560.00
Facilitador	26	12	+2	+2	+3	Universidad	261.00	+65,77200
Totales			+4	+3	+5			100,332.00

Fuente: Autor del texto, 1998

Nuestra proyección está basada en el Método de la Experiencia, es decir, nos basamos en el juicio sobre el conocimiento y visión sobre las necesidades del recurso humano; la experiencia nos indica que para cada 125 estudiantes es necesario reclutar personal docente y administrativo, el requerimiento de atención en diferentes áreas amerita esta acción de personal. Hacemos uso igualmente del Análisis de Nuevas Operaciones el que nos permite hacer comparaciones con otras organizaciones que realizan operaciones similares. Al hacer el estudio de las diez organizaciones buscábamos establecer este tipo de análisis para podernos proyectar.

El cuadro anterior de pronóstico de recursos humanos está basado en los supuestos de que los salarios variarán muy poco, habrá buen nivel de oferta de recursos humanos en el entorno de la organización y a lo interno de la misma, que el índice de absentismo se mantendrá por debajo del 5% y el índice de rotación por debajo de 7%, dado que se implantarán nuevos instrumentos de control y que el recurso existente se estará ajustando a sus posiciones. Un último supuesto es el de que las necesidades de recursos humanos (Facilitadores y Administrativos) de la organización están directamente relacionadas con la demanda de los servicios de parte de los usuarios (Participantes) o sea que a mayor demanda de servicios o la apertura de nuevas operaciones, sumadas a las que existen, las necesidades de recursos humanos serán mayores.

C PROGRAMAS:

- 1 Para hacernos del personal para desarrollar planes educativos modulares y de participación libre.
- 2 Tendiente a hacer la selección del personal con uso de herramientas administrativas de uso probado.
- 4 Que nos actualicen administrativamente para administrar los controles sobre recurso humanos sin excesos.
- 5 Para hacernos del recurso humano o entrenar a personal interno, mediante programas permanentes, para buscar apoyo logístico extramuros para el sostenimiento de nuestras actividades.
- 6 Para desarrollar planes para la comunicación interna y externa, a fin de mantenernos y mantener bien informado nuestro entorno inmediato, mediano y macro.
- 7 Para crear situación positiva entre superiores y subalternos, buscando el desarrollo profesional de ambos.

PROGRAMA PARA ELEVAR EL NIVEL DE CALIDAD DE LA
COMUNICACIÓN DE ADENTRO HACIA AFUERA Y DE AFUERA HACIA
ADENTRO DE LA ORGANIZACIÓN Y A LO INTERNO

OBJETIVO GENERAL.

Lograr y mantener una buena calidad de comunicación con nuestro entorno y a lo interno de la organización.

JUSTIFICACION.

En una organización es menester cuidar que toda información que provenga del exterior pueda ser interpretada fielmente, se conozca el remitente y la fecha en que esa información fue enviada.

La razón de ser interpretada fielmente es para poder dar la respuesta más acertada posible al documento pues nuestro remitente así lo espera.

La razón de conocer su remitente es para poder enviar esta respuesta a la persona que nos ha enviado la información, ¿Qué razón tendría interpretar lo escrito sino sabemos a quien responder?

La razón para conocer la fecha de envío de la información es para hacer una comparación con la fecha de recibo conociendo el tiempo de tránsito de la misma. Esto nos permitirá pronosticar la fecha de retorno de cualquier comunicación con ese remitente y poder planear los envío futuros. Igualmente conocemos a través de la fecha de envío y por el contenido de la información si nuestra respuesta estuviese desfasada o estaría en tiempo para serle útil a nuestro remitente. De ser tener que

dar una respuesta desfasada, buscaríamos los medios más rápidos (Fax, Teléfono, potros) para solicitarle nos envíen un Fax para atenderlo prontamente.

Toda las indicaciones para el desarrollo del programa deben cefirse a las normas de reserva, confidencia, seriedad y formalidad que se requiere en estos casos.

PROGRAMA.

- 1 Todo documento dirigido a la organización o a uno de sus estamentos deberá ser recibido por la secretaria o personal responsable.
- 2 Cada documento será pasado por el registro del reloj - para imprimir la fecha y hora de ingreso - y firmado por el responsable.
- 3 Cada documento que ingrese deberá ser registrado en un libro.
- 4 El libro de registro deberá tener los siguientes cuadrantes:

Cuadro #XX: BREVE RESUMEN DEL CONTENIDO DE NOTAS

FECHA DE INGRESO	HORA DE INGRESO	REMITENTE	DESTINATARIO

Fuente: Autor del texto, 1998.

- 5 A cada documento debe sacársele una copia
- 6 La copia del documento debe archivar en un general de archivo y la original debe ir al cartapacio RECIBIDO DE (...).

- 7 Cuando se trate de comunicación enviada debe anotarse en el libro de entrega de documentos y, cuando la persona responsable lo retire o reciba debe firmar recibido conforme, hora y fecha.
- 8 Ningún documento podrá salir del departamento o segmento o dirección si la secretaria no ha hecho su debido registro.
- 9 Cuando se trate de material clasificado debe ser entregado inmediatamente al jefe o superior del segmento, departamento o dirección.
Si se trata de envío debe enviarse a la brevedad posible y verificar acuso de recibo del mismo por el destinatario.
- 1 Cada semana se hará una inspección en los archivos por la persona coordinadora del programa. La inspección se realizará como un taller para que las secretarías corrijan, en presencia de la coordinación, los errores.
- 2 La Dirección dará sendos incentivos a las personas que menos errores cometa.
Se hará un boletín informativo tanto para la organización como para la comunidad.

PROCEDIMIENTO

- 1 Una vez sea recibida la comunicación ya sea escrita (fax, carta, nota o memo) o si es una llamada telefónica, lo primero es anotar la hora de recibo, remitente o interlocutor, asunto o contenido del mensaje, destino o para quien es, premura de la respuesta esperada, medio rápido de comunicarnos con la persona.

- 2 Hecho lo anterior debe fotocopiar una vez. El original debe archivar en el cartapacio RECIBIDO DE...el remitente o interlocutor. La copia debe archivar en el cartapacio del general de archivo.
- 3 Cuando se trate de envío cada secretaria debe verificar la redacción, ortografía, estructura del documento y claridad de su mensaje.
- 4 El boletín informativo será hecho por una comisión escogida por la Administración. Dicha comisión debe presentar sus ideas preliminares la última semana del mes. El boletín debe distribuirse la segunda semana de cada mes.
- 5 El boletín informativo debe contener entre otros noticias de hechos acaecidos, noticia de hechos actuales y noticias de hechos próximo futuro.
- 6 Al final de cada año se hará una memoria del mismo.

PROGRAMA PARA CREAR SITUACIONES POSITIVAS ENTRE SUPERIORES Y SUBALTERNOS A FIN DE LOGRAR EL DESARROLLO PROFESIONAL DE AMBOS.

OBJETIVO.

Crear todo tipo de situación que pueda traducirse en una relación positiva entre superior y subalternos.

SUSTENTACION.

Las relaciones entre superiores y subalternos y en términos generales la interacción entre los elementos de la organización crean situaciones que pudieran mejorar o empeorar las condiciones de trabajo para todos. La interacción entre los elementos humanos organizados en una empresa debe darse sin prejuicios ni preconcepciones más bien a títulos profesional. Por ello las relaciones entre los elementos humanos debe dejar un beneficio común, el aprendizaje. Consideramos entonces, como un punto de partida que debe establecerse un programa que estas relaciones sean las más beneficiosas posible para superiores como subalternos.

El programa de ninguna manera puede interpretarse como que se descuidarán los resultados al contrario, es a través de él que deben mejorarse los resultados mediante la mutua educación en torno a la actividad o tarea que se realiza pero siempre pensando en el bien común.

Programa :

- 1 Realizar una vez cada semana y por una hora, una reunión tipo taller para el análisis de actividades que pudiesen crear atraso en el desarrollo de las guías curriculares.
- 2 El desarrollo de la reunión estará a cargo del facilitador coordinador de cada materia.
- 3 Para tal efecto, se utilizará las guías curriculares entregadas por cada facilitador.
- 4 La reunión se realizará dentro de los predios del Centro de Educación.
- 5 Los materiales de apoyo serán los que se indiquen en la guía curricular utilizada en la reunión.
- 6 Al final debe elaborarse un informe con la firma de los asistentes. Este informe debe enviarse de inmediato a la Dirección quien elaborará un informe general de todas las reuniones del día.

PROCEDIMIENTO

- 1 Los objetivos de las reuniones serán determinados por la Administración del C.E.L conjuntamente con los Coordinadores de materias.
- 2 Una vez determinado el objetivo de cada reunión se establecerá el día, fecha y hora en que se realizará la actividad.
- 3 La Administración conjuntamente con los coordinadores de materia darán a conocer la actividad a los Facilitadores , participantes y administrativos.

- 4 El informe es responsabilidad de los coordinadores de materias y el mismo contendrá entre otros, Listado de asistentes, registro de hora de llegada, desarrollo de la actividad, orden de la misma, hora de inicio y hora de culminación, suficiencia de materiales, utilidad de los mismos, alcance de la reunión.

**PROGRAMA PARA PREPARAR PERSONAL DE APOYO LOGISTICO
EXTRAMURO.**

OBJETIVO :

Lograr conformar varios grupos de jóvenes de lo comunidad para que nos ayuden a conseguir apoyo logístico y económico para la organización.

SUSTENTACION.

La institución educativa por si sola no puede lograr que la comunidad se motive a participar de las ofertas educativas del Centro de Educación. La institución por más que se promueva como tal mediante sus recursos haría muy poco para entusiasmar a la comunidad. El Centro de Educación debe ser el promotor de la creación de grupos de la comunidad que no sólo colabore con el Centro sino, que promuevan el desarrollo de la misma, a través de actividades que busque la participación masiva. Los grupos de apoyo no sólo realizarán sus actividades dentro del Centro, también fuera de él. Toda actividad de un Centro educativo debe provocar cambios de actitudes y hábitos en su entorno. Sólo un centro educativo que se mueve en su entorno puede ser digno de confianza y colaboración por la comunidad.

Programa :

- 1 Cada seis meses y por un día El Centro de Educación Laboral desarrollará una actividad con la participación de la comunidad.
- 2 Esta actividad podrá ser cultural, social, comercial, intelectual o de otra índole, siempre y cuando redunde en beneficio del C.E.L. y La Comunidad.

- 3 La actividad estará coordinada por el Centro Educativo y tendrá el apoyo de todos los facilitadores, administrativos y participantes.
- 4 Esta actividad podrá desarrollarse intra o extramuro según sean las tareas a realizar.
- 5 La actividad tendrá una duración de un día y preferiblemente sábado.
- 6 Los materiales de apoyo serán suministrados por los beneficiados, por la Dirección del Centro Educativo o entidad patrocinadora.
- 7 Al final de la jornada se elaborará un informe por los coordinadores de tareas. Este informe debe ser firmado por los asistentes a la jornada.
- 8 El informe será entregado a la Dirección quien, elaborará un informe del logro alcanzado.

PROCEDIMIENTO.

- 1 Las actividades a desarrollarse serán producto de las reuniones pertinentes entre los comisionado seleccionados por la Administración del Centro de Educación y la Administración.
- 2 Una vez que se haya determinado la actividad a realizarse, se procederá a elaborar un plan para lograr los objetivos, el cual debe contemplar entre otros presupuesto, transporte, apoyo logístico, distribución de recursos.
- 3 Una vez determinada la actividad La Administración del C.E.L. y una comisión harán la comunicación a los Participantes, Facilitadores, Administrativo y comunidad en general.

- 4 **Todos los participantes, facilitadores y administrativos conformarán comisiones o grupos de trabajo que involucren a la comunidad y todos deben apegarse al plan.**
- 5 **La Administración determinará los coordinadores de los grupos o comisiones quienes tendrán el peso del desarrollo del evento y quienes tendrán la autoridad para llamar la atención a toda persona que atente contra el desarrollo normal de la actividad.**
- 6 **La distribución de los materiales, alimentos y enseres de apoyo será responsabilidad de los coordinadores de los grupos de trabajo.**
- 7 **Durante el desarrollo de la actividad se considerarán las reglas de seguridad pertinentes a la actividad.**
- 8 **Los informes de la jornada deben ser escrito por los coordinadores de los grupos o comisiones y debe contemplar :**
 - a **Fecha y lugar de la actividad. Hora de inicio de la misma.**
 - b **Un listado de las personas que conforman su grupo de trabajo, cada uno debe firmar a la hora que se integra.**
 - c **Pormenores del desarrollo de las tareas por ejemplo, tipo de tarea que realiza el grupo, materiales utilizados, tiempo de realización de la actividad.**
 - d **Pormenores de los materiales por ejemplo, hora de suministro, suficiencia de los mismos, utilidad de los mismos.**

- e Un listado de las personas que trabajan hasta el final de la obra o la actividad.
- f Detalles sobre comportamiento del grupo e individualmente.
- g Recomendaciones o sugerencias.

ESTRATEGIAS.

- 1 Mercado al que está dirigida la planeación : La presente planeación es para tener una estructura organizacional con el objetivo de dar cobertura a la demanda de servicios educacionales a estudiantes de Clase media, media baja y baja de las Cumbres, Chilibre y áreas aledañas.
- 2 Desarrollar esta planeación en los siguientes cinco años : Es necesario que mantengamos un marco de referencia para nuestro actuar en adelante por eso, nos ceñiremos a esta planeación, observando los ajustes que sean necesarios.
- 3 Vinculación de la organización a otras organizaciones : Muy importante es para nosotros la estrecha relación que tengamos con instituciones públicas, privadas, fundaciones y otros organismos sin fines de lucro con intención de lograr suministros de fondos, materiales y equipos destinados a la educación de adultos.
- 4 Tecnología : Actualización tecnológica de nuestro recurso humano, mediante programas de mejoramiento profesional dirigidos a mantener renovados nuestros conocimientos para enfrentar a actuales y futuras competencias.

- 5 **Identificación del Centro Educativo con la comunidad. La sensibilidad por los que ocurre en nuestras comunidades es importante para la subsistencia de nuestra organización por ello, identificarnos con sus costumbres, ambiente, etc. es de nuestra competencia.**

CONCLUSIONES

La planeación de los recursos humanos demanda una inversión respetable de tiempo, personal y presupuesto.

La planeación de recursos humanos para nuestra organización se basó en una concepción integral de sistema, como modo de administrar los recursos óptimamente.

Como insumo para la planeación de R/H, utilizamos un diagnóstico del recurso humano existente , un inventario de R/H, tener elaborado un perfil del personal que se requería es decir, un conocimiento previo del rol y posible posiciones que ocuparían los futuros funcionarios, un conocimiento definido de la visión y misión de la empresa y del entorno o el medio en que está inmersa la empresa.

En la planeación de recursos humanos utilizan tanto los proceso internos como externos para el suministro de los recurso humano necesario para que la empresa funciones a plenitud.

El presupuesto de nuestra empresa está íntimamente ligado a la planeación de R/H, si contratásemos en exceso consumiríamos éste bien en planilla y si se contratásemos menos pudieran causar serios trastornos en el desarrollo de nuestras actividades y conducimos hasta el colapso empresarial.

En estos tiempos de globalización, de apertura de mercado, de internet y muchos adelantos tecnológicos el recurso humano sigue moviendo el mundo .

RECOMENDACIONES

El trasfondo de la planeación de los recursos humanos es garantizar que la empresa pueda satisfacer la demanda de sus clientes, a tiempo y con el máximo de calidad por ello, el proceso de planeación de nuestros recursos humanos es una actividad que no debe tener conclusión en nuestra empresa.

Independiente de que nuestra organización sea pequeña, es necesario poner en práctica las herramientas administrativas necesarias para administrar eficientemente el recurso humano; hacer la plataforma administrativa para que este recurso se desarrolle correctamente a medida que crece la organización.

Amén de otros elementos, es necesario considerar a la comunidad o sea, el entorno de la empresa, al hacer la planeación de nuestros recursos humanos porque de ella surge la demanda de nuestros servicios.

Periódicamente deberá hacerse un diagnóstico de los elementos humanos que conforman nuestra demanda para mantener nuestra oferta cónsona con la misma. Esta demanda puede sugerir cambios en los elementos que conforman nuestra estructura organizacional y técnica.

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, Fernando.....Administración de recursos humanos, 4ta. edición, México, Trillas, 1991, 2da. Reimpresión 524pgs.
- Chiavenato, Idalberto.....Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, Segunda Edición, México, 1994, 537 pgs
- Hernandez S., Roberto.....Metodología de la Investigación, McGraw Hill,México,1991,500Pgs.
- Koontz, Harold y Wehrich, Heinz.....Administración, 5ta. Edición, México, Mc Graw Hill, 1995, 744 pag.
- UMPYME Manual Orientativo de Creación y Gestión de Empresas, Panamá, 1997.
- Werther, William y Davis Keith.....Administración de recursos humanos, Mc Graw Hill, mexico, 1991, 395 pags

ANEXOS

REPUBLICA DE PANAMA

MINISTERIO DE TRABAJO Y BIENESTAR SOCIAL

MINISTERIO DE EDUCACION

REGLAMENTO INTERNO

CENTRO DE EDUCACION NOCTURNO
LAS CUMBRES

1998

**EL CENTRO DE EDUCACION NOCTURNO LAS CUMBRES
SE REGIRA POR EL SIGUIENTE REGLAMENTO INTERNO**

TITULO I

NOMBRE, ESTRUCTURA Y FINES

CAPITULO I

DEL NOMBRE

- ARTICULO 1** EL CENTRO DE EDUCACION NOCTURNA LAS CUMBRES es una institución de enseñanza secundaria particular adjunto al Ministerio de Educación.
- ARTICULO 2** El Centro de Educación Nocturna las Cumbres, depende de los lineamientos de su Junta Directiva y está adscrita a la Dirección de Jóvenes y Adultos del Ministerio de Educación.
- ARTICULO 3** Los planes y programas de estudios utilizados en el Centro serán los aprobados por su Junta Directiva y debidamente presentados y aprobados por el Ministerio de Educación.
- ARTICULO 4** Para ingresar por primera vez al C.E.N. LAS CUMBRES, los estudiantes tendrán que llenar y presentar los requisitos y documentos siguientes:
- a Pago de Matrícula.
 - b Certificado de Nacimiento.
 - c Fotocopia del *Certificado de Primaria* y el *Boletín del VI Grado*.
 - d Certificado de Buena Conducta y Prontuario Penal Político.
 - e Haber cumplido los dieciocho (18) años. *Menores de edad*, traer tutores y firmar acta de compromiso.
 - f Dos (2) fotografías tamaño 2 x 2.
 - g Créditos.
 - h Fotocopia del Certificado del Primer Ciclo.

ARTÍCULO 5 El Centro de Educación Nocturna Las Cumbres expedirá a los estudiantes un Certificado de Culminación de Estudios correspondientes al Primer Ciclo de Educación Secundaria y Segundo Ciclo de Bachiller.

CAPITULO II

DE SUS FINES

ARTICULO 6 Sobre la base de los lineamientos de los programas aprobados por La Directiva y el Ministerio de Educación para este Centro de Educación Nocturna, la enseñanza que se imparte en cada uno de los años tiene los siguientes fines:

- a Preparar adolescentes y jóvenes con base del sexto grado del Primer Nivel de Enseñanza, en las especialidades para el Primer Ciclo y Segundo Ciclo del Nivel Medio Académico.
- b Adiestrar a jóvenes y adultos en un oficio o área de especialización elegida, mediante años académicos que contemplen las económicas de tiempo, de aptitudes y psicológicas del individuo.

TITULO II

EL PERSONAL ADMINISTRATIVO

CAPITULO I

De la Dirección y Subdirección de la Escuela

ARTICULO 7 El Director es el funcionario responsable por el funcionamiento de la institución ante el Ministerio de Educación según el Artículo 172 de la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación, con las adiciones y modificaciones introducidas por la Ley 34 del 6 de julio de 1995.

ARTICULO 8 Son deberes de la Dirección y Subdirección del centro educativo, los descritos en el Artículo 27 del Decreto No.100 del 14 de febrero de 1957.

ARTICULO 9 Los Subdirectores reemplazarán al Director en sus ausencias breves o temporales y serán sus inmediatos colaboradores. En el caso de que el Colegio no tenga a sus Subdirectores nombrados, el Director designará un suplente para tal efecto durante sus ausencias temporales. Además, cumplir con las atribuciones específicas que le asigne el Director, y las señaladas en el artículo 38 del Decreto 100.

CAPITULO II

El Personal Docente y Administrativo

ARTICULO 10 La Dirección funcionará con los empleados que estime conveniente, según las necesidades del centro educativo.

ARTICULO 11 La organización y distribución del trabajo se pondrán en práctica con la aprobación de la Dirección del centro educativo.

ARTICULO 12 Los trabajos que deben hacerse en la Secretaría serán ejecutados por los empleados designados para ello, en forma rotatoria, a fin de que el personal los conozca todos y pueda hacerlos indistintamente en caso de ausencia de algún empleado.

ARTICULO 13 Los empleados de la Secretaría y demás dependencias administrativas prestarán sus servicios dentro de las horas que se señalen como horario general.

ARTICULO 14 Los permisos para salir en horas de labores deberán ser del conocimiento del Director al inicio de la jornada.

ARTICULO 15 El personal debe distinguirse por su buen trato con el público y mantener la privacidad en cuanto a los informes confidenciales del colegio.

ARTICULO 16 Son deberes de la Secretaría:

- a Expedir y firmar juntamente con el Director del colegio los certificados de buena conducta y créditos del alumno o de ex-alumnos.
- b Examinar el expediente de cada alumno y anotar las materias los profesores consejeros.

- c Confeccionar, custodiar y conservar las tarjetas de registro de calificaciones del alumno y ex – alumnos del plantel.
- d Llevar el registro de los alumnos por año y por orden alfabético.
- e Preparar la lista, por año, de todos los alumnos de conformidad con la información suministrada por los profesores consejeros.
- f Atender la matrícula y llevar la anotación correspondiente de los alumnos.
- g Firmar los boletines de todos los alumnos y velar por la exactitud de las calificaciones que en éstos aparezcan.
- h Formar el expediente personal de cada alumno.
- i Informar a la Dirección del plantel sobre la situación de los alumnos en caso de omisión en las calificaciones, pago matrícula y mensualidades y retiro del colegio.
- j Llevar al Director para su aprobación, las listas de calificaciones suministradas por los profesores antes de copiarlas en el expediente del alumno.
- k Extender las tarjetas de identificación y obtener para las mismas la firma del Director.
- l Dejar copia de toda correspondencia o certificados que se expidan.
- m Redactar las actas de los consejos de profesores.
- n Refrendar con su firma las actas del Director siempre que así se disponga.
- ñ Preparar mensualmente las tarjetas de asistencia de los profesores y personal administrativo.
- o Preparar el informe de ausencia y tardanzas del personal docente, administrativo y educativo del colegio, y los respectivos cuadros mensuales que haya que enviar al Ministerio de Educación.
- p Rendir informe al Director sobre la labor de secretaria al finalizar cada año escolar.

ARTICULO 17

Se prohíbe al Secretario:

- a Dar informes orales o escrito a terceras personas sin orden de la Dirección.
- b Suspender sus funciones para realizar trabajos que no le corresponden.
- c Permitir dentro de la Secretaría personal ajeno a la institución.

CAPITULO III

De los Inspectores Docentes

ARTICULO 18

Son deberes de los Inspectores Docentes:

- a Custodiar los alumnos dentro y alrededor de la escuela.
- b Hacer cumplir las medidas disciplinarias del plantel.
- c Reportar los hechos por causas leves o graves, según el caso a la Dirección, subdirección, profesor consejero, etc.
- d Llevar un registro de casos de indisciplina cometidos por los alumnos.
- e Hacer reportes en las reuniones bimestrales de profesores para evaluar hábitos y actitudes.
- f Cooperar con la vigilancia, cuando los alumnos participen en actos vandálicos.

ARTICULO 19

Prohibiciones del Inspector Docente:

- a Dar informes orales o escrito a persona alguna, sin permiso de la Dirección.
- b Suspender sus funciones, para realizar trabajos que no correspondan al de sus funciones.

- c Retirarse del colegio sin haber cumplido su jornada de trabajo.

CAPITULO IV

CAPITULO IV

Del Personal de Aseo y Mantenimiento

ARTICULO 20 Son funciones de los empleados de aseo y mantenimiento, las siguientes:

- a Hacerse responsable del perfecto estado de limpieza de los pabellones que se le asignen.
- b Prestar servicio todos los días laborables y cuando la Dirección se los solicita.
- c Distribuir las circulares, notas, formularios, etc., de los funcionarios directivos para los miembros del personal docente y administrativo.
- d Todas aquellas que les sean encomendadas por personal administrativo.

ARTICULO 21 Prohibiciones para el personal de aseo y mantenimiento

- a Dar informes orales o escrito a persona alguna, sin permiso de la Dirección.
- b Suspender sus funciones, para realizar trabajos que no correspondan al de sus funciones.

CAPITULO V

Del Contador

ARTICULO 22 El contador del Centro de Educación Nocturna Las Cumbres tiene las siguientes funciones:

- a Cumplir con los deberes correspondientes a su cargo.
- b Ser responsable, honesto y exhaustivo en el control de entradas y salidas de las finanzas.
- c Abrir los libros correspondientes para registrar la contabilidad total del plantel.
- d Consultar siempre las acciones de trabajo a realizar cuando hay dudas.
- e Cumplimiento con el horario de trabajo.
- f Vestuario adecuado para el trabajo a realizar.

CAPITULO VI

Del Bibliotecario

ARTICULO 23 El bibliotecario del Centro de Educación Nocturna Las Cumbres, tiene las siguientes funciones:

- a Cumplir con su horario de trabajo.
- b Organizar, planificar la biblioteca para el manejo y funcionamiento.
- c Velar para que haya un ambiente adecuado de estudio.
- d Clasificar, ordenar, distribuir, conservar, archivo de control, los libros de la biblioteca u otro material.
- e Cumplir con el reglamento interno de bibliotecas.
- f Llevar un control de entrada y salida de los libros "carné".

- g Actualizarse en el manejo de bibliotecas escolares.
- h Modernización y actualización de la biblioteca; de textos, obra y material didáctico de acuerdo con los avances tecnológicos.
- i Estar pendiente del listado de textos que sugiere el Ministerio de Educación.
- j Etica profesional y vestuario adecuado.
- k Participar en todas las actividades que organiza la administración del plantel.

CAPITULO VII

Del Administrador

ARTICULO 24 Son deberes del Administrador:

- a Tener un inventario de todo el mobiliario que le pertenece al colegio.
- b Revisar que todas las aulas de clases queden debidamente cerradas, después de cada jornada, así como otras secciones que le pertenecen al colegio.
- c Velar por el buen uso de las áreas del colegio.

ARTICULO 25 Prohibiciones del Administrador:

- a Dar informes orales o escritos a persona alguna, sin permiso de la Dirección.
- b Suspender sus funciones, para realizar trabajos que no correspondan al de sus funciones.
- c Retirarse del Centro Educativo sin permiso del Director, antes de la hora de salida.

TITULO III
DEL PERSONAL DOCENTE

CAPITULO I

De los Profesores en General

- ARTICULO 26** El Personal Docente está formado por el cuerpo de Profesores (permanente e interinos).
- ARTICULO 27** Todos los miembros del personal docente son los responsables inmediatos del proceso de aprendizaje, de acuerdo con las normas que fija la dirección del plantel, que se aprueban en el Consejo de Profesores o que dicte el Ministerio de Educación.
- ARTICULO 28** Son deberes de los profesores los señalados en el Decreto 100 del 14 de febrero de 1951, y los siguientes:
- a Dar a los estudiantes, dentro y fuera del plantel constante ejemplo de moralidad, civismo, amor patrio, espíritu de trabajo y cooperación.
 - b Cumplir con puntualidad y esmero sus funciones docentes y concurrir a los Consejos de profesores, reuniones de la Dirección, veladas, conferencias, desfiles y demás actos de carácter educativo que se celebren en la escuela o bajo los auspicios de ésta.
 - c Dirigir las clases de las asignaturas que se les confíen de conformidad con los programas vigentes y con la orientación y distribución del tiempo que se fijen.
 - d Llevar un registro de cada uno de los alumnos, en el cual anotarán las ausencias y calificaciones obtenidas.
 - e Dar muestra de la conducta moral y profesionalismo para ganar el respeto hacia su persona y hacia la disciplina que dicta.
 - f Servir de ejemplo a los alumnos cuidando su presentación personal y tener buenas relaciones humanas.

- g Reprender al estudiante cuando su conducta entorpezca la imagen y la buena marcha del Centro Educativo.
- h Atender y aclarar las dudas que presenten los alumnos con respecto a sus clases.
- i Utilizar la metodología más adecuada en el desarrollo de sus clases y esforzarse para que todos los estudiantes logren la comprensión de los contenidos.
- j Atender los reclamos que presenten los estudiantes en torno a la metodología utilizada y la evaluación.
- k Aplicar por lo menos cinco (5) pruebas parciales en el bimestre.
- l Elaborar las pruebas bimestrales procurando que sus elementos sean una muestra representativa de las diferentes áreas del conocimiento impartido.
- m Exponer el promedio a los alumnos antes de enviar la planilla de evaluaciones a la dirección.
- ñ Dedicar atención a los alumnos que reflejan mayor dificultad en la aprendizaje de los contenidos programáticos de sus clases.
- o Mantener una comunicación permanente con sus estudiantes y brindarle confianza para que se sientan motivados a desarrollar su potencial intelectual.
- p Evitar hacer comentarios negativos acerca de un estudiante o un colega con el resto del alumnado y con sus colegas.
- q Consignar las asistencias y tardanzas de los alumnos, en un registro de las ausencias y tardanzas que hayan tenido los alumnos durante el bimestre y aplicar las disposiciones, que para los efectos de nota, estipule el Ministerio de Educación.

ARTICULO 29

El Director escogerá dentro del personal docente los que actuarán como consejeros de grupos.

ARTICULO 30

Los profesores colaborarán con la Dirección mediante Comisiones de Trabajo las que elaborarán un plan de actividades que será coordinado por la Dirección.

- ARTICULO 31 Los horarios de clases de los profesores serán determinados por la dirección de acuerdo a los intereses de los alumnos.
- ARTICULO 32 Los profesores deben llegar al plantel diez (10) minutos antes de la hora reglamentaria en sus horarios y marcar su propia tarjeta a la entrada o salida.
- ARTICULO 33 El Centro de Educación Nocturna Las cumbres se acoge al sistema de calificaciones que el Ministerio de Educación haya determinado para las escuelas oficiales. Llevará un registro completo de las calificaciones, que entregará al finalizar el año escolar.
- ARTICULO 34 Todos los profesores tienen la obligación de colaborar con el Comité de Disciplina y deben llevar en su registro escolar las notas y observaciones referentes a la conducta de sus alumnos. Cooperarán con el orden en toda actividad dentro y fuera del Centro Educativo.
- ARTICULO 35 El colegio tiene a su disposición materiales didácticos, e instrumentos, para el uso de los profesores. El profesor será responsable por todo lo que se le preste y en caso de daño o pérdida, pagará el costo de reparación o el valor de la obra o su equivalente.
- ARTICULO 36 Los profesores no pueden pedir ni vender libros, apuntes, o solicitar cuotas sin previa consulta y aprobación de la Dirección.
- ARTICULO 37 Los profesores deberán asistir a todas las reuniones convocadas por la Dirección, por algún comité de trabajo, u otra actividad que atañe al Centro Educativo.

CAPITULO II

DERECHO DEL DOCENTE

- ARTICULO 38 Son derechos del docente:
- a Ausentarse de sus labores habituales con causas justificadas como. enfermedad, duelo o por ausencia personal.
 - b Ser escuchado cuando ha sido objeto de sanción por una falta incurrida, antes de ser aplicada la misma.
 - c Presentar sugerencias a la Dirección siempre que las mismas sean positivas y de beneficio para la buena marcha del Centro Educativo.

- d Participar en seminarios de perfeccionamiento docente para mejorar la calidad de enseñanza.
- E Participar a la Dirección por escrito, las quejas cuando considere que su autoridad y su moral han sido ultrajadas por algún miembro del personal administrativo, docente y educando.
- F Llamar la atención a los estudiantes de la Escuela cuando cometan una falta indisciplinada dentro del plantel.
- G Solicitar a la Dirección reuniones extraordinarias para presentar situaciones y problemas referentes a los grupos que atiende y que son de interés para el resto del personal.
- H Organizar actividades culturales con sus colegas, siempre que éstas no interfieran con el desarrollo normal de las clases.
- I Hacer buen uso de las facilidades que le ofrece el plantel.

CAPITULO III

DE LOS PROFESORES CONSEJEROS

ARTICULO 39

Son deberes de los Profesores Consejeros los siguientes:

- a Desarrollar entre los alumnos confiados a su guta educativa una constante labor de orientación dirigida, no sólo al éxito de sus estudios, sino muy particularmente para facilitar la formación de una personalidad sana, digna y responsable.
- b Representar a sus alumnos aconsejados ante el personal docente y administrativo del plantel, principalmente ante los profesores de estos.
- c Mantener un estrecho contacto con los demás profesores de los alumnos de su grupo, para estar enterados de la marcha de éstos en sus clases así como de la conducta que observen en ellas y en el plantel.
- d Informarse debidamente acerca de los estudios, profesionales y de oficios a que se pondrán dedicar los alumnos e investigar, por los medios a su alcance las aptitudes, capacidades, limitaciones condiciones ambientales de ellos para ofrecerles la mejor orientación profesional posible
- e Recomendar por escrito a la Dirección y previo estudio del caso ayuda para aquellos alumnos que lo necesiten.

CAPITULO IV

DEL CONSEJO DE PROFESORES

- ARTICULO 40 El Consejo de Profesores estará formado por el Director, los subdirectores y los profesores del plantel.
- ARTICULO 41 El Secretario del plantel, será también el secretario del consejo a él le corresponde llevar el libro de Actas de Sesione. No tiene derecho a voz ni voto en el Consejo, pero la sala podrá concederle la palabra e aquellos asuntos relacionados con su posición dentro del plantel.
- ARTICULO 42 El Consejo será presidido por el Director, quien puede ser reemplazado por uno de los Subdirectores cuando las circunstancias lo requieran.
- ARTICULO 43 El Director convocará el primer Consejo de profesores durante la semana previa a la iniciación de las clases; seguirá reuniéndose, por lo menos una vez al mes en sesión ordinaria, previa convocatoria de la Dirección. Será necesario una mayoría absoluta de sus miembros y cuando lo solicite el Personal Docente. El personal Docente debe solicitarlo con 24 horas de anticipación.
- ARTICULO 44 El Consejo de Profesores debe reunirse extraordinariamente cada vez que el Director lo convoque o lo solicite el 25% de los profesores.
- ARTICULO 45 Son funciones del Consejo de Profesores las siguientes:
- a Fomentar y estimular la colaboración mutua entre los docentes en el desempeño de su función educativa.
 - b Promover actitudes positivas hacia el mejoramiento de la educación en general, y el plantel en particular.
 - c Deliberar sobre asuntos que le sean sometidos a su consideración por la Dirección del plantel o por los profesores.
- ARTICULO 46 El Consejo de Profesores se regirá por las normas parlamentarias aceptadas en los cuerpos colegiados.

TITULO IV
DE LOS ESTUDIANTES
CAPITULO I
DE LOS ESTUDIANTES

- ARTICULO 47** Los alumnos que asistan al Centro de Educación Laboral Las Cumbres serán escogidos de conformidad con las disposiciones y reglamentos que establece El Ministerio de Educación y la Junta Directiva del plantel.
- ARTICULO 48** Los estudiantes que asistan a este plantel cumplirán todos los requisitos de admisión señalados o que puedan señalar el Ministerio de Educación y La Junta Directiva del plantel.
- ARTICULO 49** Todo alumno matriculado en el CEN LAS CUMBRES, está sujeto a cumplir las norma por las que se rige el Centro, dentro y fuera de éste y deben honrar al Centro mediante la observación de buenos hábitos de conducta.
- ARTICULO 50** Los alumnos deben asistir con puntualidad a sus clases y permanecer en el colegio según su horario-
- ARTICULO 51** Todo alumno matriculado en este Centro de Educación, portará un carné de identificación como tal.
- ARTICULO 52** Los alumnos están obligados asistir a los actos internos y externos del colegio cuando lo determine la Dirección del plantel.
- ARTICULO 53** Todos los alumnos deben tener una buena presencia, por lo tanto se prohíbe el uso alterado del uniforme.
- ARTICULO 54** El Centro no se hará responsable por la pérdida de prendas de vestir, joyas, radios, componentes, calculadoras, y otros elemento que no son requeridos para el trabajo escolar.
- ARTICULO 55** Los alumnos serán responsables por todos los daños que ocasionen dentro del área del Centro Educativo.
- ARTICULO 56** Los alumnos deben llegar puntualmente a sus clases. Para los efectos de nota(evaluación) el profesor aplicará lo que establece el Ministerio de Educación en este aspecto.

ARTICULO 57 Los alumnos pueden presentar quejas o reclamos a la Dirección del plantel, por medio de su profesor consejero o personalmente a la Dirección.

CAPITULO II

CAPITULO II

DEBERES Y DERECHO DE LOS ESTUDIANTES

ARTICULO 58 Los deberes y derechos de los estudiantes son los siguientes.

- a Asistir a clases con regularidad y puntualidad.
- b Cumplir con el Reglamento Interno del Centro.
- c Estudiar en forma constante y permanente para mantener una evaluación mínima satisfactoria.
- d Cumplir con las tareas y responsabilidades que exige su educación, en aras de una sólida formación académica.
- e Actuar con honestidad y honradez para mantener en sitial de honor el prestigio propio y del Centro Educativo.
- f Contribuir con el ornato y aseo de los edificios; cuidando la pintura de sus paredes, manteniéndolas limpias, manteniendo limpios los pisos, patios, áreas sanitarias y áreas públicas.
- g Cuidar del bienestar y salud propia y de sus semejantes.
- h Cuidar de su personalidad mediante el aseo permanente y la práctica de hábitos higiénicos.
- i Asistir con puntualidad a los actos cívicos y culturales que realice el Centro Educativo
- j Cultivar el espíritu de compañerismo, confraternidad y cooperación con todos sus semejantes.
- k Utilizar expresiones adecuadas dentro y fuera del Centro Educativo, utilizando vocablos propios de un estudiante y persona decente.
- l Utilizar la crítica constructiva sobre la conducta y la

capacidad de sus semejantes.

- m Contribuir con la disciplina en todo momento siendo modelo de conducta.
- n Respetar a sus semejantes siempre.

ARTICULO 59

Son derechos de los estudiantes, los siguientes:

- a Recibir todos los conocimientos necesarios para su formación académica .
- b Hacer uso de los libros y facilidades que ofrece la biblioteca del Centro Educativo.
- c Ocupar un puesto dentro del aula siempre y cuando haya cumplido con los requisitos de ingreso que exija la Dirección.
- d Representar al Centro de Educación en competencia y certámenes donde participemos..
- e Presentar reclamos cuando considere que ha sido mal evaluado.
- f Utilizar canchas deportivas y talleres para realizar sus prácticas.
- g Ser escuchado cuando tiene quejas que presentar u opiniones que redunden en beneficio a los objetivos del Centro de Educación.
- h Conversar con el profesor sobre su promedio final.

TITULO IV

DE LAS NORMAS DISCIPLINARIAS, SU APLICACIÓN Y AUTORIDAD COMPETENTE.

CAPITULO I

DE LAS FALTAS DISCIPLINARIAS

ARTICULO 60 El estudiante, del Centro de Educación Laboral Las Cumbres, que no cumpla con las leyes y las disposiciones establecidas en el presente Reglamento Interno, será sancionado disciplinariamente, sin perjuicio de la responsabilidad penal y/o civil proveniente del mismo hecho.

ARTICULO 61 Las faltas establecidas en el Reglamento Interno se clasifican en:

A FALTAS LEVES.

- 1 No cumplir con los trabajos o tareas asignadas con orden de prelación.
- 2 No cumplir con el horario de clases establecido por la Institución, mostrando impuntualidad e irresponsabilidad.
- 3 No vestir y no hacer uso correcto del uniforme.
- 4 Circular por los pasillos en horas de clases. sin portar autorización correspondiente.
- 5 No colaborar con las actividades escolares.
- 6 Ausentarse de Actos Cívicos y de las actividades educativas donde deba participar.
- 7 Ingerir alimentos o bebidas dentro del aula de clases.
- 8 Fumar dentro del Centro Educativo.
- 9 Dibujar, escribir sobre las paredes o dañar su pintura de cualesquiera edificio del plantel.
- 10 Ensuciar los pisos de cualquier área del plantel.

B Faltas graves.

- 1 Acumular dos(2) faltas leves consecutivas.
- 2 Agresión verbal mediante el uso de expresiones injuriosas y ofensivas ; gestos o mímicas que riflan con la moral, contra las autoridades educativas o cualquier persona.
- 3 Alterar el orden público.
- 4 Participar en actos dentro o fuera del plantel que riflan con la salud, la moral y las buenas costumbres socialmente aceptadas.
- 5 Sustracción de documentos pertenecientes al Centro Educativo.
- 6 Portar armas de fuego, armas blanca, punzo cortante, armas químicas o cualquier tipo de arma dentro o fuera del plantel sin la autorización escrita de la Dirección del plantel.
- 7 Ingerir bebidas alcohólicas dentro de los predios del Centro Educativo.
- 8 Llegar al Centro Educativo en estado de ebriedad o con aliento alcohólico.
- 9 Traer radios, grabadoras u otro equipo con fines de diversión.
- 10 Realizar juegos de azar, chingas u otros juegos que introduzcan costumbres o hábitos que induzcan a sus semejantes a malgastar sus bienes y tiempo de trabajo.
- 11 No respetar la propiedad privada.
- 12 Proferir palabras y hacer actos obscenos y de doble sentido dentro y fuera del Centro Educativo.
- 13 El uso impropio de los bienes del Centro Educativo.
- 14 Estacionar autos en lugares que obstruyan el libre tránsito, uso de bocinas, uso de equipo de sonido con

alto volumen y manejo desordenado dentro del Colegio.

C Faltas muy graves.

- 1 Acumular dos(2) faltas graves consecutivas.
- 2 Agredir con cualquier tipo de arma a sus semejantes.
- 3 Atentar contra la integridad social, moral y espiritual de sus semejantes.
- 4 Uso, ventas, posesión y consumo de bebidas alcohólicas o de estupefacientes, narcóticos o sustancias alucinógenas dentro y fuera del Centro Educativo..
- 5 Participar e incurrir en robos, hurtos, estafas u otros delitos en contra de los bienes del Centro de Educación y de su semejante.

CAPITULO II

DE LAS SANCIONES

ARTICULO 62 Las sanciones que se aplicarán para las faltas leves en orden de prelación son las siguientes.

- a Amonestación verbal.
- b Amonestación escrita.

ARTICULO 63 La sanción que se aplicará para las faltas graves es la siguiente:

Suspensión de asistir a clases y entrar al plantel por, tres días la primera vez, por cinco días la segunda vez y por quince la tercera vez.

ARTICULO 64 La sanción que se aplicará a las faltas muy graves es la siguiente:

Expulsión del Centro de Educación Nocturno Las Cumbres.

ARTICULO 65 Este reglamento interno tipifica las faltas leves. Graves y muy graves y se impondrán las sanciones correspondientes a la conducta en que ha incurrido el estudiante.

CAPITULO III

DE LAS AUTORIDADES Y ORGANISMOS COMPETENTES Y APLICACIÓN DE SANCIONES.

ARTICULO 66 Correlativamente al deber de estimular a los estudiantes al mejor cumplimiento de sus obligaciones, este plantel tiene la facultad de sancionar el incumplimiento por parte de los estudiantes de dichas obligaciones.

Previo a la aplicación de una sanción disciplinaria por parte del Director, deberán presentarse las personas quien o quienes serán las llamadas a conocer las faltas. El o los infractores tienen derecho a ser oídos o representados por un abogado o profesor. La sanción se dictará por medio de resolución la cual será notificada personalmente al finalizar la audiencia.

ARTICULO 67 En contra de las resoluciones de sanciones el estudiante podrá anunciar el recurso de reconsideración ante la autoridad que emite la resolución y al recurso de apelación en subsidio ante la Directiva del Plantel y El Director Regional de San Miguelito. Para hacer uso de estos recursos el estudiante tiene 24 horas después de sus notificación para anunciarlo y cinco (5) días hábiles para sustentar los respectivos recursos.

ARTICULO 68 En el caso de los educadores, regirán las normas que establece el Ministerio de Educación. y el Código de trabajo.

ARTICULO 69 El presente reglamento sólo podrá ser modificado previa revisión y redacción por la Dirección del Colegio y La Directiva del Plantel y posterior aprobación oficial por parte del Ministerio de Educación y el Ministerio de trabajo

Dado en la Ciudad de Panamá a los 22 días del mes de Diciembre de 1998.

Centro de Educación Laboral Las Cumbres

CONTRATO DE TRABAJO

Entre los suscritos a saber, _____ panameño, soltero, mayor de edad, vecino de esta ciudad, con cédula de identidad personal N° _____ de ahora en adelante se denominará el trabajador y la profesora _____ Directora del Centro de Educación Laboral Las Cumbres, con cédula de identidad personal N° _____, quien de ahora en adelante se denominará el empleador, se conviene en celebrar el siguiente contrato de trabajo.

Primero Las labores que el trabajador se obliga prestar al empleador con eficiencia, esmero y puntualidad, consiste principalmente en: _____

Segundo El trabajador se obliga a laborar las horas que sean necesarias para el buen cumplimiento de sus labores, siempre y cuando las mismas no excedan los límites legales establecidos.

Tercero Este contrato se celebra por tiempo definido del _____ al _____ de _____ de 199_ sin embargo se fija un período de _____ () meses a partir de la fecha de su celebración, en el cualquiera de las partes puede darlo por terminado sin responsabilidad de ninguna clase por este motivo.

Cuarto El trabajador se obliga a prestar sus servicios los días _____ de _____ a _____ y los días sábados de _____ a _____.

El empleador podrá cambiar dentro de los límites máximos permitidos por la legislación laboral, las horas de entrada y salida del trabajador de acuerdo con las necesidades del servicio.

Quinto El trabajador recibirá la suma de Bl. _____ por mes en concepto de salarios, que serán pagados en el lugar de trabajo los días _____ de cada mes.

Para constancia de lo expuesto se extiende y firma el presente contrato de trabajo en la ciudad de Panamá, República de Panamá, el día _____ del mes de _____ de 199 _____.

Director del C.E.N. Las Cumbres

El Trabajador