

CAPÍTULO 620

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO

Contenido

Subcapítulo 1. Disposiciones Generales

- (1) Propósito
- (2) Alcance
- (3) Definiciones
- (4) Responsabilidades

Subcapítulo 2. Bases para la Evaluación del Desempeño

- (1) Ciclo de Evaluación
- (2) Bases para la Evaluación de Desempeño
- (3) Calificación en los Estándares Universales
- (4) Resultado Final de la Evaluación Oficial

Subcapítulo 3. Proceso de Administración del Desempeño

- (1) Proceso de Administración del Desempeño
- (2) Planificación del Desempeño
- (3) Control del Desempeño
- (4) Evaluación del Desempeño
- (5) Relación con la Gestión de Recursos Humanos
- (6) Resultados de una Evaluación de No Satisfactorio

Subcapítulo 1. Disposiciones Generales

- (1) **Propósito.** El principal objetivo del sistema de evaluación de desempeño es aumentar la eficiencia y la productividad del empleado para cumplir con la misión y las metas de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP), mediante un proceso que involucra planificación, control, desarrollo, evaluación y premios por desempeño.
- (2) **Alcance.** El presente capítulo aplica a los empleados permanentes y a los empleados temporales que tengan por lo menos un año de haber sido contratados en forma continua. Se excluyen de la aplicación de este capítulo los directores de departamento y oficinas principales y los gerentes de división y sección, a quienes les aplica el capítulo 621 de este manual. También se excluyen de este capítulo a los empleados que ocupen puestos en desarrollo (v.gr., Especialistas en Contratos, NM-5/7/9) o que estén en programas formalmente estructurados de adiestramiento especial o de capacitación, como los programas de aprendices, prácticos en adiestramiento, internos de carrera y de movilidad ascendente, hasta que lleguen a su nivel tope.
- (3) **Definiciones.** Para efectos de este capítulo las palabras y términos que a continuación se expresan tienen el siguiente significado:
 - (a) **Días.** Salvo que se especifique lo contrario, son días calendario.
 - (b) **Él/de él/a él/él mismo.** Términos que se refieren a personas de ambos géneros.
 - (c) **Expectativas específicas de desempeño individual.** Objetivos específicos, proyectos o tareas asignados al empleado durante el ciclo de evaluación que complementan los distintos estándares universales.
 - (d) **Estándares universales.** Áreas genéricas sobre las cuales el empleado va a ser evaluado que sirven de instrumento de medida para evaluar su desempeño. Los elementos que constituyen el estándar universal están impresos en el Formulario de Planificación y Evaluación del Desempeño (1216). El evaluador puede complementar dicho estándar con expectativas específicas de desempeño individual (ej., objetivos específicos, proyectos o tareas). Estas expectativas pueden incluir puntos tales como calidad, cantidad, puntualidad y manera de desempeño.
 - (e) **Evaluación parcial.** Evaluación realizada por el evaluador, por un período mínimo de 90 días, pero que no abarca el ciclo completo de evaluación.
 - (f) **Evaluador.** Supervisor inmediato del empleado durante el ciclo de evaluación, quien es responsable de dirigir las funciones del empleado y quien propone las calificaciones de su desempeño general. En aquellos casos en que el supervisor inmediato no dirija las tareas y responsabilidades del empleado, esta responsabilidad podrá recaer en una persona con conocimiento directo del desempeño del empleado (v.gr. líderes, jefe de estación).

- (g) **Expediente oficial de personal.** Depositario oficial de registros, documentos e informes requeridos con relación a las acciones de personal, expedidos durante el servicio activo del empleado con la ACP, con las agencias predecesoras y con cualquier otra agencia federal de los Estados Unidos.
- (h) **Logro.** Cualquier evento, acción o resultado que exceda las expectativas establecidas como “completamente satisfactorio”.
- (i) **Nivel de evaluación del estándar universal.** Es la calificación (O, E, S, N, U) asignada a cada Estándar Universal.
- (j) **Objetivo(s) específico(s) de desempeño.** Meta principal o metas relacionadas a corto plazo que han de lograrse durante el período de evaluación vigente. Las metas se trazarán con la mayor objetividad posible. Deben incluir los parámetros de tiempo, identificar los parámetros entre las distintas calificaciones de los estándares de desempeño y estar dentro de las normas descritas en este capítulo.
- (k) **Resultado final de la evaluación oficial.** Determinación final sobre el desempeño general del empleado durante el ciclo de evaluación. Comprende cinco niveles de calificación: sobresaliente, superior, completamente satisfactorio, necesita mejorar y no satisfactorio.
- (l) **Retroalimentación.** Reunión de intercambio de información durante el proceso de evaluación de desempeño entre el evaluador y el empleado a ser evaluado.
- (m) **Revisor.** Supervisor inmediato del evaluador durante el período de evaluación, quien tiene conocimiento del desempeño general del empleado y es el que aprueba o desaprueba todas las calificaciones de desempeño.

(4) **Responsabilidades.**

- (a) **Director del Departamento de Recursos Humanos.** Le corresponde administrar y auditar el proceso de evaluación de desempeño, lo cual incluye asesorar a los evaluadores y revisores en el proceso de evaluación del desempeño. Es responsable de verificar las evaluaciones y recomendaciones para premios de incentivo y asegurarse de que se cumpla con los requisitos reglamentarios.
- (b) **Directores de departamento u oficina principal.** Les corresponde dirigir el programa de evaluación de desempeño dentro de sus respectivos departamentos y oficinas. También actúan como evaluadores y revisores de empleados en puestos que se reportan directamente a ellos, donde no existe revisor con conocimiento del desempeño del empleado; por ejemplo secretarías, oficiales de presupuesto y oficiales administrativos. En aquellos casos en que se justifique (v.gr. casos fortuitos) el director de departamento u oficina principal podrá cambiar al evaluador y/o revisor.

- (c) **Revisores.** Conjuntamente con los evaluadores, tienen la responsabilidad de asegurar que las expectativas de desempeño sean establecidas de acuerdo con la descripción de puesto. Además, les corresponde verificar que las evaluaciones de desempeño sean precisas y de acuerdo con lo establecido en este capítulo. Aprueban todas las calificaciones.
- (d) **Evaluadores.** Son responsables de:
- 1 Planificar, documentar y comunicar las expectativas específicas de desempeño individual a los empleados al inicio de cada ciclo de evaluación (dentro de los primeros 45 días). Les corresponde, en conjunto con los revisores, asegurar que las expectativas o metas de desempeño se establezcan objetivamente, y sean coherentes con las tareas y responsabilidades del puesto.
 - 2 Dar seguimiento al desempeño de los empleados y proveer durante el período de evaluación, la retroalimentación necesaria para cumplir o superar las expectativas previamente establecidas durante la etapa de planeación de desempeño.
 - 3 Asegurar que los empleados reciban el adiestramiento apropiado y proporcionarles la oportunidad de desarrollar destrezas y de mejorar su desempeño.
 - 4 Realizar la evaluación, dentro de los términos establecidos, con base en los estándares universales y las expectativas específicas de desempeño individual que hayan sido acordadas en el período de planificación, y documentadas en el formulario de planificación y evaluación del desempeño (1216). Proponer al revisor la calificación del desempeño.
 - 5 Reconocer y premiar a los empleados cuyos logros en el desempeño de su trabajo exceden las expectativas de desempeño satisfactorio y tomar las medidas correspondientes cuando los empleados no las satisfacen, documentado en el formulario correspondiente.
- (e) **Empleados.** Son responsables de cumplir con las expectativas establecidas en el período de planificación del desempeño. También son responsables de participar en las sesiones de retroalimentación solicitadas por el evaluador y de hacer el esfuerzo de mejorar en las áreas deficientes que éste le señale.
- (f) **Gerentes.** Los gerentes o sus designados tienen la responsabilidad de asegurarse que el Formulario de Planificación y Evaluación de Desempeño (1216) sea completado y entregado a cada empleado, conforme a los requisitos establecidos en este capítulo, y enviarlo a través de los canales correspondientes a la Unidad de Incentivos.
- (g) **Unidad de Incentivos.** Tiene la responsabilidad de asegurar que todas las calificaciones y recomendaciones de premios cumplan con los requisitos de este capítulo y con las normas establecidas de premiación.

Subcapítulo 2. Bases para la Evaluación del Desempeño

- (1) **Ciclo de Evaluación.** La evaluación anual de desempeño generalmente comprende los 12 meses del año fiscal, del 1 de octubre de un año al 30 de septiembre del año siguiente, y permanece en vigencia hasta ser reemplazada por la subsiguiente evaluación.
- (2) **Bases para la Evaluación del Desempeño.**
 - (a) Las calificaciones se basan en los estándares universales; las funciones y responsabilidades del puesto y en las expectativas de desempeño individual previamente establecidas, según consta en el Formulario de Planificación y Evaluación de Desempeño (1216).
 - (b) El período mínimo de evaluación para los empleados permanentes es de 90 días en el puesto que se desempeña.
 - (c) Los empleados asignados a otros puestos o ascendidos temporalmente durante toda o la mayor parte (más del 50 por ciento) del ciclo de evaluación, serán calificados con base en las expectativas, funciones y responsabilidades, tanto temporales como permanentes. Aquellos empleados que no cumplen con lo anterior, deberán ser evaluados solamente con base en las expectativas, funciones y responsabilidades del puesto permanente.
 - (d) Todos aquellos empleados ascendidos permanentemente; asignados a otros puestos; trasladados; o que reciban una reducción de grado; por un período menor de 90 días antes de terminar el ciclo de evaluación, serán evaluados con base en el nivel de cumplimiento de las expectativas, funciones y responsabilidades del puesto que están dejando.
 - (e) En el caso de los empleados que les cambie el evaluador en un ciclo de evaluación, el evaluador deberá completar una evaluación de desempeño parcial utilizando el formulario 1216 para aquel empleado que ha estado bajo su cargo por un mínimo de 90 días. El revisor deberá participar en todas las evaluaciones que ocurran en el ciclo de evaluación de un empleado, y podrá solicitar al Director de Recursos Humanos extender el período de evaluación de aquellos empleados cuyo evaluador haya dejado de laborar en la empresa. Estas evaluaciones serán archivadas por la unidad administrativa del empleado y utilizadas por el evaluador que está evaluando al empleado al final del ciclo de evaluación para obtener el resultado final de la evaluación oficial que constará en el expediente oficial de personal.
 - (f) El evaluador que le corresponde dar el resultado final de la evaluación oficial utilizará todas las evaluaciones parciales que se le han hecho al empleado durante el ciclo de evaluación.
 - (g) El revisor verificará y aprobará todas las calificaciones que ocurran en el ciclo de evaluación de un empleado.

- (h) La amistad, los prejuicios, las simpatías y antipatías personales no deben influenciar las evaluaciones de los empleados.
- (3) **Calificación en los Estándares Universales.** Las calificaciones que se pueden asignar a cada estándar universal con base al nivel de desempeño del empleado, de acuerdo con la sección V del formulario de Planificación y Evaluación del Desempeño (1216), son las siguientes:
- (a) Sobresaliente (O) - Alcanza el nivel de desempeño previamente establecido como “sobresaliente”.
 - (b) Superior (E) - Alcanza el nivel de desempeño previamente establecido como “superior”.
 - (c) Completamente Satisfactorio (S) - Alcanza las expectativas, funciones y responsabilidades previamente establecidas como “completamente satisfactorio”.
 - (d) Necesita mejorar (N) - Está por debajo del nivel de desempeño previamente establecido para “completamente satisfactorio”, pero por encima del establecido como “no satisfactorio”.
 - (e) No Satisfactorio (U) - Está al nivel o por debajo del nivel de desempeño previamente establecido para “no satisfactorio”.
- (4) **Resultado Final de la Evaluación Oficial.** El resultado final de las calificaciones de los estándares universales del empleado está determinado por lo siguiente:
- (a) **Sobresaliente.** Esta evaluación final cubre empleados no supervisores calificados con “O” en por lo menos tres de los estándares universales y con “E” en no más de uno de los estándares universales. Aquellos empleados no supervisores que sean evaluados solamente en tres estándares universales deben estar calificados con “O” en los tres estándares universales para recibir una evaluación de “sobresaliente”.
- Los empleados en puestos de supervisión quienes sean evaluados sobre los cinco estándares universales, deben estar calificados con “O” en por lo menos cuatro de ellos, incluyendo el de supervisión/liderazgo y con “E” en no más de uno. Aquellos empleados en puestos de supervisión quienes sean evaluados sobre cuatro estándares universales, deben estar calificados con “O” en los cuatro estándares universales para recibir una evaluación sobresaliente.
- (b) **Superior.** Esta evaluación cubre empleados no supervisores calificados por lo menos con “E” en no menos de tres de los estándares universales y con “S” en no más de uno de los estándares universales. Aquellos empleados no supervisores que sean evaluados solamente en tres estándares universales deben estar calificados con por lo menos “E” en los tres estándares universales para recibir una evaluación de “superior”.

Los empleados en puestos de supervisión que sean evaluados en cinco estándares universales, deben estar calificados con “E” en por lo menos cuatro de ellos, incluyendo el de supervisión/liderazgo, y con “S” en no más de uno. Aquellos empleados en puestos de supervisión quienes sean evaluados sobre cuatro estándares universales, deben estar calificados con por lo menos “E” en los cuatro estándares universales para recibir una evaluación superior.

- (c) **Completamente Satisfactorio.** Esta evaluación final cubre a los empleados calificados al nivel “S” o mejor en todos los estándares universales, pero que no reúnen los requisitos para recibir una evaluación final de superior o sobresaliente.
- (d) **Necesita Mejorar.** Cubre a los empleados calificados con “N” en uno o más de los estándares universales, pero que no esté evaluado con “U” en ninguno.

Las calificaciones de “N” sirven de advertencia al empleado y al supervisor de que el empleado necesita mejorar en el estándar universal correspondiente y que la calificación del próximo año de ese mismo estándar debe cambiar a “S” o mejor; de lo contrario, la calificación se bajará a una “U”.

El evaluador proporcionará comentarios o ejemplos que sustenten la calificación de “N”.

- (e) **No Satisfactorio.** Cubre a los empleados calificados con “U” en uno o más de los estándares universales. Si el evaluador determina que el resumen de la evaluación oficial del empleado puede llegar a ser “U”, éste deberá dar al empleado el período de mejoramiento del desempeño.

El evaluador proporcionará comentarios o ejemplos que sustenten la calificación de “U”.

Subcapítulo 3. Proceso de Administración del Desempeño

- (1) **Proceso de Administración del Desempeño.** El proceso de administración del desempeño de los empleados incluirá como mínimo:
 - (a) Un procedimiento para comunicar a los empleados las expectativas de su desempeño;
 - (b) Un proceso de retroalimentación y evaluación periódica del desempeño que sirva de base para reconocer e incentivar a los empleados cuando excedan las expectativas del puesto o para identificar y corregir las deficiencias brindándole la ayuda necesaria;
 - (c) La identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados; y
 - (d) Una auditoría de la gestión de la administración del desempeño realizada por el Departamento de Recursos Humanos, a fin de determinar la efectividad y cumplimiento del mismo, de acuerdo con este capítulo.

- (2) **Planificación del Desempeño.** Dentro de los primeros 45 días del ciclo de evaluación, el evaluador se reunirá con el empleado para comunicarle sus expectativas de desempeño de acuerdo a lo estipulado en este capítulo. Estas sesiones se pueden realizar al mismo tiempo que el evaluador le comunica al empleado el resultado final de su evaluación oficial de desempeño del ciclo anterior. La planificación del desempeño consiste en:
 - (a) Establecer los criterios de desempeño y expectativas específicas del puesto.
 - (b) Informar a los empleados las expectativas o metas de desempeño, las cuales deben ser medibles, alcanzables y que claramente definan los diferentes niveles de calificación del desempeño y la forma de lograrlos.
 - (c) Documentar la sesión de planificación.
 - (d) Proporcionarles a los empleados, dentro de los primeros 45 días del ciclo de evaluación, una copia del Formulario de Planificación y Evaluación de Desempeño (1216), con las expectativas de desempeño del nuevo ciclo de evaluación.
 - (e) En esta etapa el empleado podrá dar sus recomendaciones al respecto de las expectativas que se le están comunicando.
 - (f) Una vez agotadas las instancias internas del respectivo departamento, el empleado podrá documentar su desacuerdo con las expectativas, en el formulario correspondiente, en el evento que éstas no cumplan con lo establecido en este capítulo. Dicha documentación se enviará, a través de los canales correspondientes, al Departamento de Recursos Humanos.

(3) **Control del Desempeño.**

- (a) **Observaciones y mediciones.** Los evaluadores, basados en observaciones y mediciones de las expectativas establecidas, deben dar seguimiento al desempeño de los empleados y proporcionarles retroalimentación durante el período de evaluación.
- (b) **Sesiones de retroalimentación.** Los evaluadores celebrarán por lo menos una sesión de retroalimentación durante el ciclo de evaluación en las siguientes situaciones:
 - 1 Cuando el empleado lo solicite.
 - 2 Cuando el evaluador identifique deficiencias en el desempeño que puedan dar como resultado la calificación de “necesita mejorar” o de “no satisfactorio” en cualquier estándar universal. En esta situación, el evaluador documentará en el Formulario de Planificación y Evaluación de Desempeño la advertencia de que el empleado puede terminar el ciclo de evaluación con una calificación de “necesita mejorar” o de “no satisfactorio” y los parámetros y/o instrucciones para evitar dicha calificación.
- (c) **Notificación de desempeño no satisfactorio.** Luego de la sesión de retroalimentación, los evaluadores deben dar a los empleados que tengan deficiencias en su desempeño, a excepción de los empleados permanentes en período de prueba y temporales, una notificación escrita de desempeño no satisfactorio con acuso de recibo. A este empleado se le debe proveer guía y asistencia (v.gr., recomendación de consejería psicológica, inscripción al programa de asistencia al empleado), así como darle una oportunidad razonable para mejorar su desempeño antes de que se le otorgue la evaluación no satisfactoria. De ser necesario, se deberá extender el ciclo de evaluación para que el empleado cumpla con un período no menor de 90 días para mejorar el desempeño. Los evaluadores deben asesorarse con la Unidad de Medidas Adversas sobre los requisitos de dicha notificación, la cual debe contener como mínimo lo siguiente:
 - 1 Las áreas de desempeño que necesita mejorar y el período de tiempo concedido para demostrar dicha mejora. En los casos en que se tenga que extender el período de evaluación, se le notificará la fecha de evaluación final.
 - 2 Las acciones que se le recomienda tomar para mejorar su desempeño.
 - 3 La guía y asistencia que le proporcionará el supervisor para ayudarlo a mejorar.
 - 4 Las consecuencias de recibir una evaluación anual de desempeño no satisfactorio.

- (4) **Evaluación del Desempeño.** Al final del ciclo de evaluación se deberá seguir el siguiente proceso:
- (a) Darle a los empleados la oportunidad de documentar sus logros y/o de hacer comentarios en el formulario 1216 previo a que el evaluador y el revisor se reúnan.
 - (b) El evaluador completará la evaluación de desempeño, y la presenta y discute con el revisor para obtener su aprobación.
 - (c) El revisor examinará la propuesta de evaluación y de estar de acuerdo, firmará y fechará el Formulario de Planificación y Evaluación de Desempeño devolviéndolo al evaluador.
 - (d) Si el revisor está en desacuerdo con el evaluador, se harán los intentos para resolver dicho desacuerdo. De no lograrse un acuerdo, el revisor realizará los cambios necesarios en el formulario de evaluación refrendándolo con sus iniciales. El formulario 1216 será devuelto al evaluador.
 - (e) El evaluador debe reunirse con el empleado, a más tardar 45 días después de finalizado el período de evaluación, para presentarle su evaluación final y las razones en que se fundamenta la misma. El empleado firmará el Formulario de Planificación y Evaluación de Desempeño ya completo, como certificación de que ha sido informado del resultado de su evaluación. La firma del empleado no significa su acuerdo o desacuerdo con el resultado de su evaluación. Las calificaciones no deben desmejorarse una vez que el formulario ha sido presentado al empleado, a no ser que los responsables en el proceso de evaluación no tenían la información disponible antes de presentar la evaluación final al empleado.
 - (f) Suministrar al empleado una copia del formulario ya completo en ese momento o lo antes posible.
 - (g) Enviar el original de la evaluación por los canales correspondientes, a la Unidad de Incentivos del Departamento de Recursos Humanos, a más tardar 45 días después de finalizado el período de evaluación, a fin de que sea procesado y archivado en el expediente oficial de personal del empleado. El documento de la evaluación oficial se mantendrá en el expediente por cuatro años.
- (5) **Relación con la Gestión de Recursos Humanos.** Las evaluaciones anuales de desempeño se toman en cuenta para detectar las necesidades de desarrollar y capacitar al empleado; determinar la elegibilidad para el avance de escalón dentro del grado; recomendar premios; tomar la acción de personal aplicable en una reducción de personal; trasladar, ascender, descender y destituir al empleado.

Para los efectos de reducción de personal, se aplicará lo establecido en el Capítulo V, Sección Primera, Reducción de Personal, del Reglamento de Administración de Personal. Para que la evaluación final oficial del desempeño sea acreditable para propósitos de

reducción de personal, debe haber sido otorgada al empleado antes de que se emita el aviso de reducción de personal o antes de la fecha límite establecida por la ACP para el recibo de las calificaciones. Las evaluaciones del desempeño serán consideradas en el proceso de reducción de personal de manera equitativa y uniforme.

(6) Resultados de una Evaluación de No Satisfactorio.

- (a) Al empleado que no logra alcanzar sus expectativas durante el período de oportunidad, de acuerdo con lo establecido en la sección (3)(c) de este subcapítulo, se le asignará una evaluación de “no satisfactorio”. Esta evaluación de “no satisfactorio” puede ser la base para asignar al empleado a otro puesto, reducirle el grado o destituirlo.
- (b) Para los casos de reducción de grado o destitución de un empleado se aplicarán los procedimientos de medidas adversas.