

## **CAPÍTULO 621**

### **SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO Directores y Gerentes**

#### **Contenido**

---

#### **Subcapítulo 1. Disposiciones Generales**

- (1) Propósito
- (2) Objetivos
- (3) Alcance
- (4) Definiciones
- (5) Responsabilidades
- (6) Período de Evaluación
- (7) Evaluación Final
- (8) Premiación y Reconocimiento

#### **Subcapítulo 2. Proceso de Evaluación del Desempeño**

- (1) Planificación del Desempeño
- (2) Retroalimentación o Control del Desempeño
- (3) Evaluación del Desempeño

## Subcapítulo 1. Disposiciones Generales

- (1) **Propósito.** El Sistema de Administración del Desempeño de los directores y gerentes busca el mejoramiento continuo de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP), alineando el desempeño individual con los objetivos corporativos y midiendo los resultados obtenidos con criterios homogéneos, objetivos y claramente establecidos. Este sistema también persigue reconocer, motivar, retener y premiar el talento humano.
- (2) **Objetivos.** Los objetivos principales del Sistema de Administración del Desempeño son los siguientes:
  - (a) Tener una visión común de los objetivos corporativos y departamentales, facilitando una coordinación funcional y el trabajo en equipo.
  - (b) Motivar la excelencia en el desempeño de los departamentos y oficinas principales.
  - (c) Comunicar con claridad las expectativas de desempeño.
  - (d) Propiciar una cultura enfocada en resultados.
  - (e) Promover un ambiente de confianza y transparencia.
  - (f) Fomentar el desarrollo personal y las competencias relacionadas con el desempeño.
  - (g) Reconocer los resultados individuales en base a los logros obtenidos.
  - (h) Relacionar los resultados de desempeño con premios, reconocimientos y oportunidades de ascensos.
- (3) **Alcance.** El presente capítulo aplica a los directores y a los gerentes de división y sección.
- (4) **Definiciones.** Para efectos de este capítulo las palabras y términos que a continuación se expresan tienen el siguiente significado:
  - (a) **Año fiscal.** Es el que transcurre entre el 1 de octubre de un año hasta el 30 de septiembre del año siguiente.
  - (b) **Competencia.** Conocimientos, habilidades, destrezas y conductas que demuestran las personas con un desempeño excelente en el trabajo y en el logro de resultados.
  - (c) **Director.** Jefe de departamento o jefe de oficina principal.

- (d) **Evaluación final.** Se obtiene al sumar el puntaje que resulta de multiplicar la calificación (puntos de 1 a 4) otorgada al desempeño obtenido en cada uno de los objetivos establecidos para el período, por la ponderación o peso asignada a cada uno de esos objetivos.
- (e) **Evaluador.** Es el supervisor inmediato del empleado y quien propone la calificación de su desempeño.
- (f) **Gerente.** Es la persona que dentro de la estructura organizacional de la ACP, tiene a su cargo una división o sección.
- (g) **Iniciativas prioritarias.** Constituyen las tareas, procesos, proyectos y acciones que se implementan en función y apoyo de los objetivos estratégicos corporativos. Pueden programarse en un solo período o trascender varios períodos.
- (h) **Objetivos de desempeño individual.** Metas cuantificadas y/o proyectos que deberán completarse satisfactoriamente por el evaluado dentro del período de evaluación, por lo general, de un año.
- (i) **Objetivos departamentales.** Definen las metas y responsabilidades específicas establecidas en cada departamento, las cuales deberán alcanzarse en un período de tiempo y de acuerdo con los objetivos estratégicos de la ACP.
- (j) **Objetivos estratégicos corporativos.** Definen la posición a largo plazo que una empresa busca ocupar y las metas específicas de desempeño que la administración busca alcanzar al ejecutar la misión estratégica seleccionada.
- (k) **Peso.** Ponderación en porcentaje, asignada a cada objetivo individual establecido con base en la importancia del mismo para la ACP. Las ponderaciones se asignan en múltiplos de 5 y el total debe sumar 100 por ciento.
- (l) **Revisor.** Es el supervisor inmediato del evaluador, quien tiene conocimiento del desempeño general del empleado.

#### (5) **Responsabilidades.**

- (a) **Departamento de Recursos Humanos.** Administra, diseña y audita el sistema de administración de desempeño, lo cual incluye asesorar y facilitar el proceso de evaluación del desempeño. La función de auditoría consiste en verificar el resultado del proceso de evaluación del desempeño a nivel organizacional, asegurando el cumplimiento de los requisitos reglamentarios.
- (b) **Directores.** Dirigen el proceso de evaluación dentro de sus respectivos departamentos u oficinas principales. Aseguran que las metas u objetivos

individuales de su área de responsabilidad estén alineados con los objetivos corporativos, que sean medibles y congruentes con los objetivos de otros departamentos y con las responsabilidades de los puestos. Además, verifican que los mismos sean comunicados y que se ajusten a las normas y políticas existentes. En ocasiones, actúan como evaluadores y revisores.

(c) **Revisor.** Evalúa y analiza las recomendaciones del evaluador y constituye la autoridad para aprobar o desaprobar las calificaciones propuestas. Funge como elemento homogenizador o nivelador dentro de su área de responsabilidad pues cuenta con una visión más amplia de los objetivos y de los resultados obtenidos.

(d) **Evaluador.**

- 1 Planifica, documenta y comunica los objetivos de desempeño a los evaluados dentro de los treinta primeros días del ciclo de evaluación. Asegura que las expectativas u objetivos de desempeño sean específicas, medibles, comunicadas, realizables y con tiempo de cumplimiento establecido. Estas expectativas deben estar alineadas a su vez con los objetivos estratégicos corporativos e iniciativas de la ACP y ser validadas y aprobadas por el revisor.
- 2 Supervisa el desempeño del evaluado y provee durante el período de evaluación, la retroalimentación necesaria sobre las expectativas y logros en el cumplimiento de sus objetivos individuales, así como sobre las competencias gerenciales que necesita desarrollar.
- 3 Prepara con antelación y por escrito los indicadores, criterios y rangos de desempeño que permitan medir con precisión el desempeño del evaluado y el logro de los objetivos establecidos.
- 4 Reconoce y premia al evaluado cuando el desempeño de su trabajo excede las expectativas y toma las medidas correspondientes cuando no las satisface.

(e) **Evaluado.**

- 1 Cumple o excede los objetivos establecidos.
- 2 Toma la iniciativa y comunica a su supervisor inmediato su interés en oportunidades de desarrollo profesional.
- 3 Acoge y pone en práctica las recomendaciones que le haga su evaluador sobre el mejoramiento de su desempeño y de sus competencias gerenciales.

**(6) Período de Evaluación.**

- (a) El período de evaluación coincide con el año fiscal de la ACP y abarca doce meses. La última evaluación permanece en vigencia hasta ser reemplazada por la siguiente evaluación.
- (b) El período mínimo para que un director o gerente sea evaluado es de seis meses (180 días) ejerciendo las funciones y responsabilidades en un puesto permanente durante el período de evaluación. En el caso de ejecutar las funciones de un puesto de manera temporal por un período de por lo menos tres meses (90 días), se deberá realizar una evaluación interina la cual se considerará para su evaluación anual.

**(7) Evaluación Final.**

La evaluación de cada objetivo registra el nivel de cumplimiento alcanzado de acuerdo con los indicadores, criterios y rangos de medición desarrollados al inicio del período de evaluación. Dependiendo del nivel de cumplimiento alcanzado, se podrá asignar a cada objetivo una calificación de 1 a 4 puntos. El puntaje asignado a cada objetivo es aquel que resulta de multiplicar la calificación asignada por su peso o ponderación correspondiente.

La evaluación final es el resultado de la suma de los puntajes obtenidos en cada uno de los objetivos establecidos para el período y la misma se documentará en el Formulario de Planificación y Evaluación del Desempeño (Formulario No. HR-1218).

La evaluación final corresponde al nivel de desempeño indicado en la tabla a continuación:

<b>Evaluación Final</b>	<b>Nivel de Desempeño</b>
3.51 – 4.00	Excelente
3.00 – 3.50	Superior
2.00 – 2.99	Bueno
1.00 – 1.99	Inaceptable

**(8) Premiación y Reconocimiento.**

El Sistema de Administración del Desempeño alinea la gestión del desempeño al reconocimiento por los logros individuales y su contribución a los resultados departamentales y corporativos como base para premiar y motivar al talento humano.

Se podrán otorgar premios por reconocimiento al desempeño individual, fundamentado en el nivel de desempeño obtenido.

## Subcapítulo 2. Proceso de Evaluación del Desempeño

---

### (1) Planificación del Desempeño.

- (a) **Establecimiento de objetivos estratégicos corporativos.** Durante el mes de julio de cada año, los directores en conjunto con el Administrador y Subadministrador establecen, realizan el proceso de planificación estratégica a nivel corporativo, en el cual se validan y comunican la estrategia de negocios y los objetivos estratégicos corporativos cuyo cumplimiento debe perseguir la ACP. También se establecen las iniciativas prioritarias mediante las cuales se logra el cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos y sirven de base para el establecimiento de objetivos a niveles de departamento, división y sección.
- (b) **Establecimiento de metas u objetivos individuales.** En base a la planificación estratégica corporativa realizada, los directores desarrollan, priorizan y consolidan en una matriz sus objetivos departamentales o individuales (se recomienda entre 5 a 9) de acuerdo con las áreas bajo su responsabilidad, los cuales deben ser específicos, medibles, comunicados, realizables y con tiempo estipulado para su cumplimiento. Las metas u objetivos departamentales se someten a consideración y aprobación del Administrador y Subadministrador.

Una vez aprobadas las metas u objetivos departamentales, aproximadamente a mediados del mes de agosto, los directores las comunican a sus gerentes y dicha información servirá como base para el desarrollo de los objetivos o metas individuales al nivel de división y de sección. Este proceso debe culminar a finales del mes de septiembre y su desarrollo consiste en:

- 1 Definir y documentar los objetivos de desempeño, los cuales deben ser específicos, medibles, realistas y deben ser comunicados por el supervisor al evaluado con tiempo definido.
- 2 Establecer la ponderación o peso que corresponde para cada objetivo de acuerdo con su importancia para el logro de los objetivos estratégicos corporativos.
- 3 Establecer los indicadores, criterios o rangos de medición, planes de acción y recursos que van a utilizarse para medir el grado de avance y cumplimiento de los resultados de las metas u objetivos individuales para el período de evaluación.
- 4 Dejar constancia de que las entrevistas de las sesiones de planificación han sido realizadas, y que los recursos requeridos estén disponibles. Sin embargo, en ocasiones los planes de acción deben adaptarse a cambios requeridos debido a

imprevistos y la naturaleza de las condiciones propias de la ACP, en cuyo caso, cualquier cambio en los objetivos o metas debe ser documentado.

(c) Las metas u objetivos individuales aprobadas se documentan en el Formulario de Planificación y Evaluación del Desempeño (Formulario No. HR-1218) y serán utilizados al momento de realizar la evaluación final de desempeño. Los resultados obtenidos serán medidos con base en cada objetivo y las circunstancias relacionadas.

(2) **Retroalimentación o Control del Desempeño.** Consiste en dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos o metas de desempeño acordadas al inicio del ciclo y efectuar los cambios que puedan requerirse debido a la modificación en las prioridades de la ACP. Durante el período de evaluación, el empleado deberá presentar al supervisor inmediato informes de avance de cumplimiento de los objetivos de acuerdo a las condiciones establecidas por éste.

(a) Durante el mes de enero se podrá realizar una evaluación del supervisor inmediato por parte del personal supervisado en la cual se da una retroalimentación (hacia arriba) sobre el liderazgo efectivo del evaluador y otros elementos de la gestión gerencial.

(b) La periodicidad de las sesiones de retroalimentación entre el evaluador y el evaluado estará sujeta a la complejidad de los objetivos establecidos, debiendo realizarse un mínimo de una sesión a mitad del período, durante el mes de abril. El contenido de las sesiones de retroalimentación debe ser documentado en el Formulario de Planificación y Evaluación del Desempeño (Formulario No. HR-1218). En la sesión se debe dialogar sobre el avance en el cumplimiento de los objetivos establecidos y determinar si las acciones y recursos son apropiados para el éxito de su culminación.

(c) Si el evaluador determina en cualquier momento del período de evaluación que el avance en el cumplimiento de los objetivos no es el adecuado o que el evaluado no cumple con las expectativas de desempeño establecidas, el director o el gerente debe ser notificado, antes de la evaluación final, acerca de las consecuencias de un nivel de desempeño inaceptable, el cual puede resultar en una destitución.

(3) **Evaluación del Desempeño.** El proceso de evaluación de desempeño comprende los siguientes pasos:

(a) Los evaluadores completarán las evaluaciones anuales al culminar el período de evaluación, luego de haber analizado el cumplimiento de los objetivos utilizando los indicadores, criterios y rangos de desempeño establecidos al inicio del período de evaluación y elaborarán un plan para el desarrollo de competencias gerenciales.

- (b) La evaluación la presenta el evaluador al revisor para su revisión y aprobación, antes de ser presentada al evaluado. 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.
- (c) El evaluador le informará al evaluado el resultado de la evaluación y se le entregará una copia de la misma al evaluado. Se enviará el resultado de la evaluación por los canales correspondientes, al Departamento de Recursos Humanos, a más tardar a finales del mes de octubre.