



**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**

**Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad**  
**(Vice-Rectoría de Investigación y Post-Grado)**

**CONTINUIDAD DEL SISTEMA  
DISCIPLINARIO DE LA COMISIÓN  
DEL CANAL DE PANAMÁ**

**POR:**

**ELINKA R. SÁNCHEZ H.**

**Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos para optar por el GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS.**

**1998**



**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**

**Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad**  
**(Vice-Rectoría de Investigación y Post-Grado)**

**CONTINUIDAD DEL SISTEMA  
DISCIPLINARIO DE LA COMISIÓN  
DEL CANAL DE PANAMÁ**

**POR:**

**ELINKA R. SÁNCHEZ H.**

**Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos para optar por el GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS.**

**1998**

18 MAY 1998

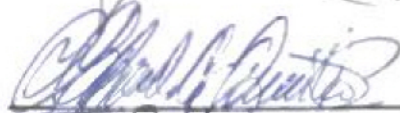
C.A. de la UCV

APROBADO POR:

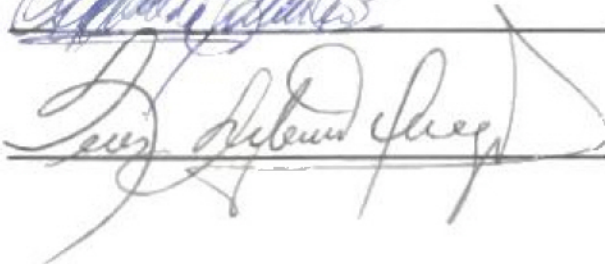
Director de Tesis :



Miembro del Jurado:



Miembro del Jurado:



Fecha:

\_\_\_\_\_

Vice-rectoría de Investigación y Post Grado:

\_\_\_\_\_

Fecha:

\_\_\_\_\_

# **DEDICATORIA**

Con todo mi amor, a mis padres;  
y a Ida y Hector (q.e.p.d.)

# **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Dra. Gladys Román de Ríos por su entera disponibilidad y acertada asesoría;

Gracias a las personas entrevistadas por haber compartido sus conocimientos y opiniones;

Muchas gracias a Hans por su apoyo moral durante este laborioso proyecto.

# **ÍNDICE GENERAL**

	Página
Resumen en Español	i
Resumen en Inglés	iv

## **CAPÍTULO PRIMERO INTRODUCCIÓN**

<b>A. ANTECEDENTES</b>	1
1. Reseña Histórica del Canal de Panamá	1
2. Generalidades del Personal de la Comisión del Canal de Panamá	6
<b>B. JUSTIFICACIÓN</b>	12
1. Planteamiento del Problema	13
2. Hipótesis de Trabajo	14
3. Objetivo General	14
4. Objetivos Específicos	15
5. Definición de Términos	15
6. Descripción de los Capítulos	18

## **CAPÍTULO SEGUNDO ACTUAL SISTEMA DISCIPLINARIO DE LA COMISIÓN DEL CANAL DE PANAMÁ**

<b>A. FUENTES Y REGLAMENTACIONES DEL SISTEMA DISCIPLINARIO DE LA COMISIÓN DEL CANAL DE PANAMÁ</b>	22
1. Política de las Medidas Disciplinarias	27
2. Las Medidas Disciplinarias	29
3. Las Medidas Adversas	38

4.	Procedimiento de Quejas y Agravios por Medidas Disciplinarias o Adversas	48
5.	Otras Reglamentaciones que Regulan el Sistema Sistema Disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá	59
<b>B.</b>	<b>SELECCIÓN DE LA SANCIÓN APROPIADA POR FALTAS DE CONDUCTA</b>	<b>86</b>
1.	Selección de la Sanción Apropiada	87
2.	Lista de Faltas y Sanciones del Manual de Personal del Canal de Panamá, Capítulo 751, Apéndice A	95

**CAPÍTULO TERCERO  
LA DISCIPLINA EN LA AUTORIDAD DEL CANAL DE PANAMÁ**

<b>A.</b>	<b>ENTREVISTAS</b>	<b>112</b>
<b>B.</b>	<b>CONCLUSIÓN DE LAS ENTREVISTAS</b>	<b>146</b>
<b>C.</b>	<b>LEYES QUE REGULARÁN EL SISTEMA DISCIPLINARIO DE LA AUTORIDAD DEL CANAL DE PANAMÁ</b>	<b>150</b>
1.	Constitución Política de la República de Panamá, Título XIV El Canal de Panamá	151
2.	Ley Orgánica de la Autoridad del Canal de Panamá	152

**CAPÍTULO CUARTO  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>A.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>161</b>
<b>B.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>163</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>170</b>

## RESUMEN

El propósito de la disciplina en la Comisión del Canal de Panamá es el de motivar a sus empleados a cumplir con las normas establecidas de buena conducta y desempeño, prevenir aquellos comportamientos y actividades que están prohibidas, y corregir al trabajador cuando infringe las reglas. La disciplina es una de las responsabilidades diarias que tienen los supervisores de esta entidad. Como política, los supervisores de la Comisión aplican una disciplina progresiva. En la medida que ellos logran aplicar la disciplina de manera justa y apropiada, logran mayor eficiencia y productividad dentro de sus unidades. La manera más efectiva de mantener la disciplina es promoviendo la cooperación, buenas relaciones de trabajo, y el comportamiento responsable de los trabajadores.

El método correctivo de comportamiento utilizado en la Comisión del Canal de Panamá es uno que se muestra sensible a los derechos tanto de la entidad como del trabajador. La administración puede tomar medidas disciplinarias o adversas cuando considera que es necesario para mantener la eficiencia de la agencia. Esto, siempre y cuando todas las pruebas disponibles concernientes a un caso indiquen que se cometió una falta la cual debe ser sancionada, y que la sanción que se imponga sea equiparable a la falta cometida. No obstante, el empleado siempre recibe una oportunidad para exponer su

versión de los hechos antes de que el supervisor tome la decisión de aplicar cualquier medida en su contra. El empleado tiene derecho a ser representado. Se le da consideración a los atenuantes y agravantes del caso en cuestión utilizando guías como lo son los Factores Douglas y la Lista de Faltas y Sanciones para ser lo más equitativo y justo posible. Existen procedimientos para presentar quejas y agravios por medidas disciplinarias o adversas. La Comisión proporciona un ambiente que respeta el debido proceso de los trabajadores y los protege de la discriminación, represalias, hostigamiento, y demás abusos.

Las personas entrevistadas contribuyeron notablemente a la investigación con sus experiencias y observaciones. Todos ellos son especialistas de recursos humanos quienes han trabajado directa e indirectamente con el sistema disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá por más de diez años. Esta riqueza de conocimiento fue aprovechada para esclarecer inquietudes específicas relacionadas con la disciplina en el Canal de Panamá. Los conocedores expresaron su certeza de que los principios fundamentales del sistema de disciplina de la Comisión servirán de modelo ejemplar para la Autoridad del Canal de Panamá. Se reveló que las reglamentaciones que actualmente contienen las normas y reglas de conducta, disciplina, y desempeño ya están siendo transferidas a un Manual de Personal del Canal de Panamá para

ser incorporados por la Autoridad del Canal de Panamá, la entidad gubernamental panameña que en menos de tres años será responsable de la administración y operación de la vía fluvial. Igualmente, hicieron saber que confían en que Panamá sabrá manejar con igual seriedad e imparcialidad un proceso tan delicado como lo es éste.

No sólo se tiene la creencia de estos trabajadores del Canal de que Panamá utilizará ventajosamente los principios del sistema disciplinario utilizados por la Comisión, la Constitución panameña y la Ley Orgánica de la Autoridad del Canal de Panamá lo exigen. Ambos documentos disponen que la Autoridad del Canal de Panamá deberá garantizar a sus trabajadores condiciones y derechos similares a los existentes al 31 de diciembre de 1999. También, los trabajadores de la Autoridad deberán cumplir con la Ley Orgánica y demás reglamentos de lo contrario, estarán sujetos a las medidas correspondientes.

## SUMMARY

The purpose of discipline in the Panama Canal Commission is to motivate its employees to comply with the established standards of good conduct and performance, prevent behavior and activities which are prohibited, and correct the worker when he violates the rules. Discipline is one of the daily responsibilities that supervisors have in this entity. As a policy, Commission supervisors apply progressive discipline. In the measure that they are able to apply discipline in a just and appropriate manner, they are able to achieve more efficiency and productivity within their units. The most effective manner to maintain discipline is promoting cooperation, good work relations, and the responsible behavior of the workers.

The corrective behavior method used in the Panama Canal Commission is one that is sensitive to the rights of the entity as well as to the rights of the employee. Management may take disciplinary or adverse actions whenever it believes that it is necessary to maintain the efficiency of the agency. This, as long as the evidence available concerning a case indicates that an offense was committed which needs to be penalized, and that the penalty imposed is comparable with the offense committed. Nevertheless, the employee always receives the opportunity to explain his version of the facts before the

supervisor makes a decision to apply any measure against him. The employee has a right to be represented. Consideration is given to the mitigating and aggravating factors of the case in question using guides such as the Douglas Factors and the Schedule of Offenses and Penalties to be as equitable and just as possible. There are procedures by which disciplinary or adverse action complaints and grievances may be submitted. The Commission provides an atmosphere which respects the workers' due process and protects them from discrimination, reprisal, harassment, and other abuses.

The persons interviewed contributed notably to the investigation with their experiences and observations. All of them are human resources specialists who have worked directly and indirectly with the Panama Canal Commission's disciplinary system for more than ten years. This wealth of knowledge was utilized to clarify specific questions regarding discipline in the Panama Canal. The experts expressed their certainty that the fundamental principles of the Commission's disciplinary system will serve as an exemplary model to the Panama Canal Authority. It was revealed that the regulations which contain the standards and rules of conduct, discipline, and performance are already being transferred to a Panama Canal Personnel Manual to be incorporated by the Panama Canal Authority, the Panamanian governmental entity which in less

than three years will be responsible for the administration and operation of the waterway. Likewise, they made known that they have confidence in that Panama will know how to manage with the same trustworthiness and impartiality a process as delicate as this one.

Not only do these Canal workers believe that Panama will use the Commission principles of the disciplinary system advantageously, the Panamanian Constitution and the Panama Canal Authority Organic Law require it. Both documents stipulate that the Panama Canal Authority must guarantee its workers conditions and rights similar to the ones existing on December 31, 1999. Also, the Authority workers must comply with the Organic Law and other regulations; otherwise, they will be subject to the corresponding measures.

# **CAPÍTULO PRIMERO**

## **INTRODUCCIÓN**

## A. ANTECEDENTES

El Canal de Panamá tiene cumplidos 83 años de funcionamiento. Durante este tiempo, se ha destacado como una empresa de servicio internacional y ha servido como pilar de desarrollo humano y socioeconómico de Panamá. Esta maravillosa vía acuática se ha hecho merecedora de la confianza de sus usuarios marítimos gracias a la seriedad y profesionalismo de quienes hasta el momento la han administrado y operado. Programas agresivos de modernización y mantenimiento han sido instrumentales en mantener el Canal operando efectiva y eficientemente por más de ocho décadas. Asimismo, un estricto cumplimiento de las normas y leyes establecidas y el especial interés que se ha tenido en la capacitación de la fuerza laboral han sido indispensables en el éxito de la vía interoceánica.

### 1. Reseña Histórica del Canal de Panamá

El 15 de agosto de 1914 fue declarada oficialmente la apertura del Canal de Panamá.<sup>1/</sup> La vía acuática une los

---

<sup>1/</sup> David McCullough, The Path Between the Seas, the Creation of the Panama Canal 1870-1914, (New York: Simon and Schuster, 1977) p. 609.

Océanos Pacífico y Atlántico acortando la distancia entre puertos por una considerable cantidad de millas náuticas al igual que el costo para aquellos quienes tienen que hacer este recorrido. De esta manera, le brinda un servicio deseable al comercio marítimo mundial. Prueba de esto es que desde el inicio de su funcionamiento, se ha registrado que han pasado por el Canal de Panamá, miles de barcos provenientes de todas partes del mundo.

Fundamentalmente, el Canal de Panamá se mantiene igual que cuando empezó a operar. Esta obra notable de ingeniería, que fue hecha posible por el liderazgo de los Estados Unidos, está ubicada en el punto más angosto del Istmo de la República de Panamá. Mide aproximadamente 80 kilómetros en longitud. Está compuesta por las Esclusas de Gatún, Pedro Miguel y Miraflores. Los tres pares de esclusas permiten que se de el tránsito simultáneo de dos barcos en la misma dirección o en dirección opuesta. También son característicos del Canal los dos puertos terminales ubicados en Balboa, sector pacífico de Panamá, y Cristóbal, sector atlántico de Panamá; dos trechos cortos a nivel del mar, uno en cada extremo; el lago Gatún, y el Corte Gaillard.<sup>2/</sup>

---

2/ Abdiel Zárate, "Peajes del Canal, un Aumento Provechoso", La Prensa, (Panamá: 11 de enero de 1997) p. 6A.

El 7 de septiembre de 1977 se firmaron los Tratados del Canal de Panamá entre los Estados Unidos y Panamá. Posteriormente, fueron ratificados y el 1 de octubre de 1979 entraron en vigencia. De acuerdo con los Tratados, Panamá obtuvo completa jurisdicción sobre lo que había sido la Zona del Canal y la Comisión del Canal de Panamá reemplazó a la antigua Compañía del Canal de Panamá. Hoy día, la Comisión funciona como una agencia del Ramo Ejecutivo del Gobierno Federal de los Estados Unidos. Nueve miembros, cinco estadounidenses y cuatro panameños, conforman su junta supervisora binacional. El Administrador es el Ing. Alberto Alemán Zubieta de nacionalidad panameña y el Subadministrador es el Ing. Joseph W. Cornelison de nacionalidad estadounidense. El 11 de junio de 1997 se sancionó la ley que crea la Autoridad del Canal de Panamá. La Autoridad del Canal de Panamá es la institución que sustituirá a la Comisión del Canal de Panamá el 31 de diciembre de 1999 que es cuando llegarán a su culminación los Tratados Torrijos-Carter y la República de Panamá tomará total control de la vía fluvial.<sup>3/</sup>

La Comisión utiliza una avanzada tecnología aplicada al manejo del tráfico marítimo. Esto hace posible que actualmente atraviesen por el Canal aproximadamente 12,500

---

3/ José Quintero De León, "Sancionan Ley del Canal", La Prensa, (Panama: 12 de junio de 1997) p. 1.

embarcaciones al año, de las cuales más de un cuarto son barcos de tamaño PANAMAX. Debido al ancho que tiene el Canal, los barcos PANAMAX son las embarcaciones más grandes que pueden atravesar por él. El servicio de tránsito que ofrece el Canal de Panamá corre las 24 horas al día, los 365 días al año.<sup>4/</sup>

Los programas de modernización del Canal de Panamá son incesantes para poder mantener su competitividad. Como prueba de ello tenemos que la Comisión tiene programada la inversión de más de un billón de dólares de aquí al año 2005 para aumentar la capacidad del Canal por más de 20 por ciento. Se incrementará el número de remolcadores y locomotoras para asumir una mayor demanda del Canal. Existen planes para la modernización de la maquinaria que opera las esclusas. También, está programado mejorar el sistema de administración de tráfico de naves. Este nuevo sistema permitirá un mejor uso de la capacidad actual y colocará la vía acuática como líder tecnológico de las comunicaciones marítimas internacionales.<sup>5/</sup>

---

4/ El Canal de Panamá, (Publicación oficial de la Comisión del Canal de Panamá, septiembre 1986) folleto.

5/ "Administrador habla en conferencia anual", Spillway del Canal de Panamá, (Panamá: Vol. XXXV, No. 10, 9 de mayo de 1997) p. 3.

La clientela marítima del Canal de Panamá también valora enormemente la seguridad con la que cuenta al transitar por la vía fluvial. El estricto requerimiento y diario cumplimiento de las regulaciones de seguridad ocupacional han sido imprescindible en proteger el lugar de trabajo para sus trabajadores y las embarcaciones en tránsito y sus tripulaciones. También, han sido fundamentales en el éxito del Canal los avanzados programas de adiestramiento brindados a sus trabajadores y la dedicación de la entidad al mantenimiento de sus equipos e instalaciones. Todos los esfuerzos del Canal de Panamá han sido el motivo por el cual siempre ha sido reconocido por brindar un servicio deseable.

Para fines del siglo 20 llegará el momento del traspaso del Canal y Panamá obtendrá la administración de una moderna facilidad en excelentes condiciones y con una fuerza laboral altamente capacitada. No obstante, el éxito futuro del Canal dependerá del ingenio y seriedad de los panameños y de que pasado el año 2000 se le dé continuidad a todos los esfuerzos que han provocado el reconocimiento del Canal de Panamá como área de tránsito internacional. La actual Comisión del Canal de Panamá está apoyando enteramente al gobierno panameño en su preparación para administrar el Canal tomando medidas internas para mejorar la eficiencia. Esto incluye esfuerzos para obtener mayor rendimiento de la organización entrenando a los empleados de la Comisión y modernizando la infraestructura.

## **2. Generalidades de la Organización y Personal de la Comisión del Canal de Panamá**

El mayor recurso que tiene la Comisión del Canal de Panamá es sin lugar a duda su fuerza laboral. Sus trabajadores han sido cuidadosamente seleccionados. Ellos entran a la Comisión cumpliendo con los requisitos necesarios y luego reciben entrenamiento adicional como sea necesario para llenar las necesidades del puesto. Los trabajadores canaleros están altamente capacitados para desempeñar una amplia gama de ocupaciones. Sin ellos, el seguro y eficiente manejo del tránsito de embarcaciones por el Canal no sería posible.

En la Comisión del Canal de Panamá se aplica el sistema de mérito el cual sigue los lineamientos del sistema del Servicio Civil de los Estados Unidos. El sistema de mérito está diseñado para proporcionar una estructura administrativa estable. No permite la discriminación por motivo de edad, impedimento físico, raza, color, religión, o sexo. Igualmente, prohíbe el nepotismo o dar preferencia a empleados o aplicantes por sus afiliaciones políticas. Por mandato de los Tratados Torrijos-Carter, los ciudadanos panameños y veteranos estadounidenses tienen preferencia por encima de los candidatos elegibles para vacantes. A excepción de esta regla, bajo el sistema utilizado en la Comisión, las selecciones se hacen entre los candidatos que están mejor

calificados para llenar las vacantes. Las aplicaciones se califican con las mismas pautas y las puntuaciones son determinadas por la experiencia, educación, entrenamiento y calificación en los exámenes pertinentes.<sup>6/</sup>

La Comisión invierte más de \$10 millones al año en programas de entrenamiento para asegurar que sus trabajadores cuenten con las habilidades especiales que son requeridas para operar y administrar el Canal eficientemente. Los programas de entrenamiento incluyen cursos formales en salones de clases, aprendizajes en el trabajo y cursos en el extranjero. Un período de entrenamiento puede abarcar desde unas cuantas horas hasta varios años como es el caso de los pilotos de barcos que tienen un entrenamiento especializado de ocho años antes de que puedan calificar para manejar los más grandes barcos a través del Canal.<sup>7/</sup>

Estadística como la que vemos a continuación nos revela características particulares de quienes conforman la fuerza laboral de la Comisión del Canal de Panamá. También, puede

---

6/ The Canal Zone Merit System, Canal Zone Civilian Personnel Policy Coordinating Board, Central Employment, (Balboa, Canal Zone, 1959).

7/ Providing Passage into the Twenty-First Century, Commemorative Album, 1914-1994, (Panama Canal Commission, August 1994) p. 28.

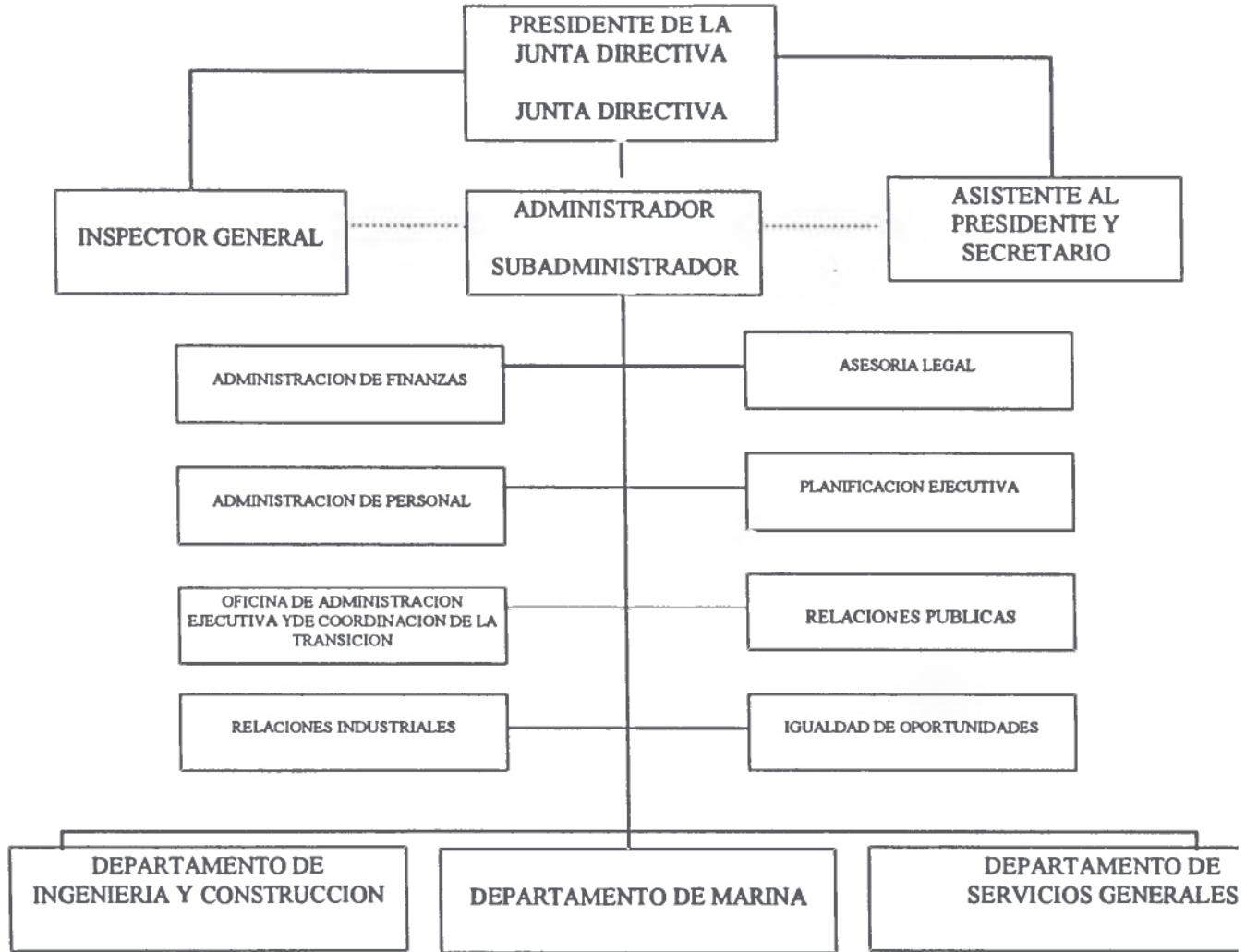
revelar diversas tendencias y patrones. En el reporte de Personnel Statistics, Fiscal Year 1996, confeccionado por la Oficina de Recursos Humanos de la Comisión del Canal de Panamá, se encuentran los siguientes datos los cuales son representativos de su recurso humano. La planilla, a la fecha de la elaboración de dicho reporte, constaba de 9,329 empleados. De este gran total, 7,770 eran empleados permanentes y 1,559 eran empleados temporales. Un 92.13% eran trabajadores panameños, en contraste con un 7.4% de estadounidenses, y un .46% de otras nacionalidades. De los empleados permanentes, 70% ocupaban posiciones manuales las cuales incluyen entre otras posiciones a los pasacables, mecánico torneros, carpinteros, electricistas, obreros, supervisores de reparadores de lanchas, aparejadores, etc. El restante 30% ocupaban posiciones no manuales las cuales incluyen entre otras posiciones a los contadores, ingenieros industriales, oficiales de relaciones laborales, especialistas de relaciones con los empleados, enfermeras de salud ocupacional, oficinistas, etc. El salario de los empleados de la Comisión del Canal de Panamá sigue el principio de que por un mismo trabajo se paga un mismo salario. Las posiciones son clasificadas por el Ramo de Clasificación de Puestos que pertenece a la División de Operaciones de Personal en base a la categoría, título, grado, y escalón de la posición.

En preparación a la inminente culminación de los Tratados Torrijos-Carter y con el fin de modernizar las operaciones, mejorar la eficiencia, crear oportunidades de crecimiento, y facilitar la transferencia del Canal a la República de Panamá, la Comisión del Canal de Panamá emprende en una reestructuración organizacional, consolidación de funciones, y reubicación de personal. El 12 de mayo de 1997 la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá aprobó la propuesta del presente Administrador, Ing. Alberto Alemán Zubieta, para reorganizar la estructura interna de la entidad.<sup>8/</sup> A continuación se observa la antigua estructura organizacional seguida por la que acaba de ser aprobada y la cual será implementada gradualmente a partir del 1 de octubre de 1997.

---

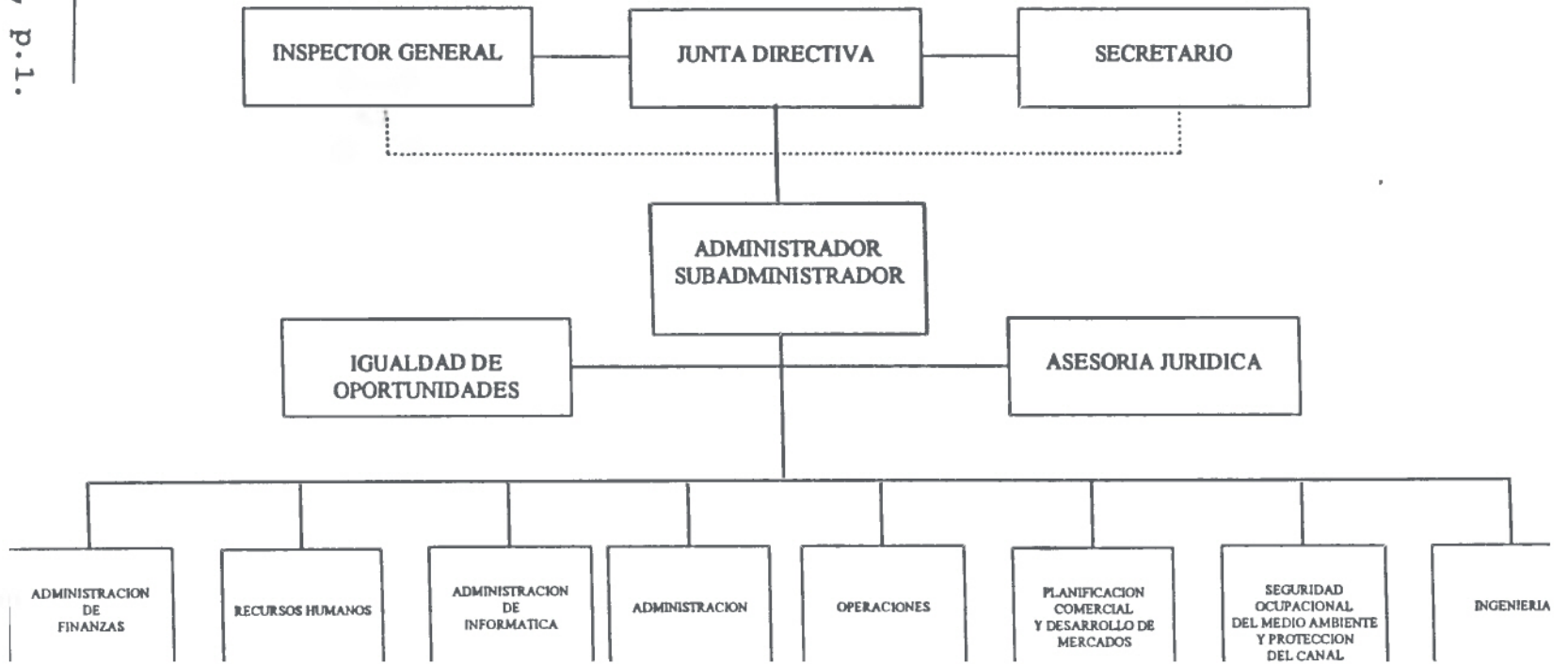
8/ "Junta Directiva aprueba por unanimidad propuesta de reorganización", Spillway del Canal de Panamá, (Panamá: Vol. XXXV, No. 11, 23 de mayo de 1997) p. 1.

## ANTIGUA ORGANIZACION DE LA COMISION DEL CANAL DE PANAMA<sup>9/</sup>



<sup>9/</sup> Panama Canal Commission, Functional Charts, (Publicación oficial de la Comisión del Canal de Panamá: mayo 1996) p. 1.

## REORGANIZACION<sup>10</sup>



Otros cambios han sido la implementación de un nuevo sistema de evaluación del desempeño de los empleados. El nombramiento de nuevos directores de departamentos y funcionarios ya se ha iniciado. El 1 de junio de 1997 el Ing. René Van Hoorde pasó a ser el nuevo Director de Marina de la agencia.<sup>11/</sup> El propósito de los cambios y movimientos que se han dado y se están dando en la organización es que la estructura organizacional y el sistema se ajusten mejor para cumplir con las presentes y futuras demandas y obligaciones del Canal. Sin embargo, ante estos cambios, se puede palpar la incertidumbre que están enfrentando los empleados de esta entidad. La incertidumbre siendo un factor que puede influir enormemente en el comportamiento y/o desempeño de los trabajadores.

## **B. JUSTIFICACIÓN**

El objetivo principal de la presente investigación es brindar una propuesta para que sea posible la continuidad del sistema disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá.

---

<sup>11/</sup> Gionela Jordan V., "Nombran Nuevo Director de Marina", La Prensa, (Panamá: 17 de mayo de 1997) p. 2.

Claro está, siempre adecuando, perfeccionando, y actualizando aquellas áreas en donde sea necesario para ajustar el sistema a la realidad del futuro de la entidad. En justificación a dicho trabajo de investigación se detallan a continuación el planteamiento del problema, la hipótesis de trabajo, los objetivos y la definición de términos.

### **1. Planteamiento del Problema**

La Comisión del Canal de Panamá es reconocida como una entidad seria y respetable. Esta organización cuenta con un amplio conocimiento y experiencia en el manejo de recursos humanos. Dentro de sus áreas de conocimiento se incluye la disciplina. Su efectivo desenvolvimiento en esta área ha contribuido notablemente a la eficiencia del Canal.

En resumen, el modelo disciplinario de la Comisión se basa en normas y reglamentos que son dadas a conocer desde la inducción para que el trabajador conozca lo que se espera de él y cual es el comportamiento inaceptable. La disciplina se aplica en forma progresiva y existen vías de apelación que los empleados pueden utilizar cuando sienten que han sido sancionados injustamente.

El sistema disciplinario de la Comisión está basado en las leyes Federales de los Estados Unidos, las cuales no son aplicables en la República de Panamá. Sin embargo, la

administración panameña que pase a regir el Canal después del año 2000 podrá adoptar en su gran mayoría los principios que han hecho de este sistema un éxito. Pasos por parte de la actual administración del Canal de Panamá y el Gobierno de Panamá ya han sido tomados para hacer posible una continuidad en el área disciplinaria. Medidas adicionales serán necesarias para completar este proyecto a cabalidad. Estas serán señaladas en el contenido del presente trabajo de tesis.

## **2. Hipótesis de Trabajo**

El sistema disciplinario vigente en la Comisión del Canal de Panamá requiere de ajustes y modificaciones para que pueda ser aplicado efectivamente una vez que el Canal pase a tener una administración panameña.

## **3. Objetivo General**

Analizar el sistema disciplinario vigente en la Comisión del Canal de Panamá y determinar si este sistema disciplinario se puede adecuar para que sea funcional bajo una administración panameña.

#### **4. Objetivos Específicos**

a. Realizar entrevistas a funcionarios expertos en la materia del sistema disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá para así obtener información y aprender de sus experiencias, opiniones y actitudes sobre el sistema disciplinario de esta entidad.

b. Analizar los resultados obtenidos del material utilizado y entrevistas para así presentar una serie de propuestas de modificaciones que se ajusten a las realidades que se avecinan.

#### **5. Definición de Términos**

**abuso de drogas:** Problema de salud caracterizado por el uso de drogas de una manera o a un grado que deteriora la conducta y el desempeño del empleado.

**agravio:** Una solicitud de parte de un empleado, o grupo de empleados actuando como individuos, para obtener desagravio personal en un asunto que les preocupa o con el que están inconformes, relacionado a su empleo y que esté sujeto al control de la administración de la Comisión del Canal de Panamá. Esto incluye medidas disciplinarias y adversas.

**alcoholismo:** Una enfermedad crónica caracterizada por la pérdida de control debido al consumo de bebidas alcohólicas. El consumo habitual deteriora la conducta y el desempeño del empleado. Si no es tratado, el alcoholismo se vuelve más severo y puede ser fatal. Puede tomar hasta varios años antes de que alcance una etapa crónica.

**amonestación oral:** Conversación que tiene un supervisor con un empleado para corregir alguna conducta que no es aceptable y en donde se le previene que será sancionado si reincide.

**causa justa:** Que las pruebas indiquen que se cometió una ofensa que amerita una sanción disciplinaria y que la sanción aplicada corresponda a la ofensa cometida.

**Comisión del Canal de Panamá:** La agencia federal de los Estados Unidos que tiene una fuerza laboral de más de 9,329 empleados y que es responsable de conducir el tránsito marítimo que atraviesa por el Canal de Panamá.

**expediente oficial de personal del empleado:** A cada empleado, tanto temporal como permanente, se le mantiene en el Ramo, Administrativo y de Archivos de Personal perteneciente a la Oficina de Recursos Humanos. En el expediente oficial se documenta el historial de trabajo de los empleados. Aquí se

incluyen las acciones que se le hagan al empleado dentro de la Comisión, créditos universitarios, reconocimientos y también las acciones disciplinarias y adversas que se le hayan aplicado al empleado.

**medidas adversas:** término utilizado en la Comisión del Canal de Panamá para describir las medidas disciplinarias de destitución, suspensión por más de 15 días, imposición de licencia sin sueldo o el descenso de categoría o sueldo.

**medidas disciplinarias:** Forma de corrección aplicada cuando un trabajador no cumple con las normas o quebranta una regla. Se compone por la amonestación oral, reprimenda por escrita, o suspensión de 30 días o menos.

**Programa de Asistencia a Empleados:** Programa establecido en la Comisión del Canal de Panamá en 1982 el cual ofrece evaluación, consejería, y tratamiento a los empleados de la Comisión que sufren de dependencia de drogas, alcohol, y enfermedades por tensión.

**reprimenda por escrito:** Carta que le manda un supervisor a un subalterno por una ofensa cometida.

**sistema disciplinario:** Conjunto de medidas utilizadas para la sumisión cuando los empleados no cumplen con las leyes o reglamentos de los lugares de trabajo.

**supervisor:** Persona responsable por la dirección y disciplina de un empleado, ya sea como su superior inmediato (en forma provisional o permanente), o a un nivel más alto.

**suspensión:** Aquel período en el cual el empleado permanece, involuntariamente, en condición no laborable y sin sueldo, como resultado de una medida tomada por una dependencia.

## **6. Descripción de los Capítulos**

El Capítulo Segundo del presente trabajo de investigación, titulado "Actual Sistema Disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá", se dedica al análisis del método correctivo aplicable a aquellos empleados canaleros quienes muestran deficiencias en su comportamiento o desempeño laboral y quienes sus supervisores no han podido corregir utilizando otros medios. La práctica es de utilizar la disciplina progresiva. De acuerdo con la disciplina progresiva, para corregir al empleado y desalentarlos de continuar con su conducta o desempeño inaceptable, se le aplican sanciones en aumento cada vez que comete una ofensa en

un período de tiempo determinado. Se intenta de esta manera, rehabilitar al infractor antes de recurrir a las sanciones más severas. Las sanciones más severas no son comunes para primeras ofensas a menos que la ofensa se trate de algo muy serio. En ese caso el aplicar una medida demasiado suave tiene un resultado contraproducente y puede perjudicar más que ayudar a la situación. Por consiguiente, es la responsabilidad del supervisor elegir entre la gama de sanciones aplicables en la Comisión la más apropiada que corrija el comportamiento inaceptable. El sistema disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá está compuesto por diversas reglamentaciones provenientes tanto de leyes estadounidenses como internas de la agencia. Estas son reveladas en el Capítulo Segundo de este trabajo de tesis. También se dan a conocer los procedimientos de agravios disponibles a los empleados.

Expertos en la materia del sistema disciplinario actual de la Comisión del Canal de Panamá y conocedores de los preparativos del sistema disciplinario que utilizará la Autoridad del Canal de Panamá son entrevistados en el Capítulo Tercero titulado "La Disciplina en la Autoridad del Canal de Panamá". Estas entrevistas ofrecen gran información y puntos de vista de quienes tienen muchos años dirigiendo e implementando el sistema disciplinario dentro de la Comisión del Canal de Panamá. De igual manera, se hacen evidentes las

medidas que se están tomando para hacer los ajustes necesarios al sistema disciplinario vigente para que el Gobierno de Panamá tenga un sistema funcional cuando tome posesión de la vía interoceánica. Los documentos que dan validez al sistema disciplinario que sea implementado para futuro uso de la Autoridad del Canal también se pueden observar en el Capítulo Tercero.

Las conclusiones y recomendaciones que resultaron del trabajo de investigación son presentadas en el Capítulo Cuarto. Estas son el resultado de los datos recogidos y registrados de forma ordenada durante toda la investigación. De este modo concluye el trabajo de investigación "Continuidad del Sistema Disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá".

**CAPÍTULO SEGUNDO**  
**ACTUAL SISTEMA DISCIPLINARIO**  
**DE LA COMISIÓN DEL CANAL**  
**DE PANAMÁ**

## **A. FUENTES Y REGLAMENTACIONES DEL SISTEMA DISCIPLINARIO DE LA COMISIÓN DEL CANAL DE PANAMÁ**

La Comisión del Canal de Panamá cuenta con un amplio conocimiento y experiencia en el manejo del recurso humano. Este conocimiento incluye el mantenimiento de la disciplina en el área de trabajo. Su efectivo desenvolvimiento en esta área ha contribuido a la eficiencia del Canal. A continuación se explica en detalle en qué consiste el sistema disciplinario actual de esta entidad gubernamental estadounidense y su utilización del método correctivo para lograr corregir problemas que tienen los empleados de desempeño y conducta y asegurar el cumplimiento de sus reglamentaciones y así poder cooperar con los esfuerzos para la optimización de su fuerza laboral.

Existe en la Comisión del Canal de Panamá el Ramo de Medidas Adversas el cual pertenece a la División de Operaciones de Personal que a su vez pertenece a la Oficina de Recursos Humanos. El ramo se encarga de la administración y coordinación del sistema de medidas disciplinarias y adversas de la entidad. En conjunto con los diferentes departamentos, se buscan métodos para prevenir y resolver problemas de relaciones individuales que resultan de, o afectan, las

situaciones de trabajo. Trabaja allí un equipo de especialistas de relaciones con los empleados quienes tienen la responsabilidad de asesorar a los supervisores y gerentes de la entidad cuando los empleados exhiben problemas de conducta o desempeño, y de brindar asistencia para asegurar la aplicación correcta de medidas disciplinarias y la tramitación de medidas adversas. Los especialistas de relaciones con los empleados del Ramo de Medidas Adversas orientan a los demás empleados y a sus representantes con respecto a las políticas y regulaciones de conducta de la Comisión y los derechos y deberes que ellos tienen. Esto lo hacen mediante consultas, sesiones de entrenamiento, charlas, orientaciones, y demás métodos informativos. De esta manera se contribuye a que la disciplina, moral, productividad, y motivación de los empleados sea satisfactoria. El Ramo de Medidas Adversas también se ocupa en asistir a los supervisores, gerentes, empleados, y representantes de los empleados con respecto a las quejas y apelaciones por medidas disciplinarias o adversas que han sido impuestas. En la gráfica que se presenta a continuación, se presenta la estructura interna del ramo en cuestión. Después, de manera ilustrativa, se puede apreciar la ubicación del Ramo de Medidas Adversas dentro de la Oficina de Recursos Humanos.

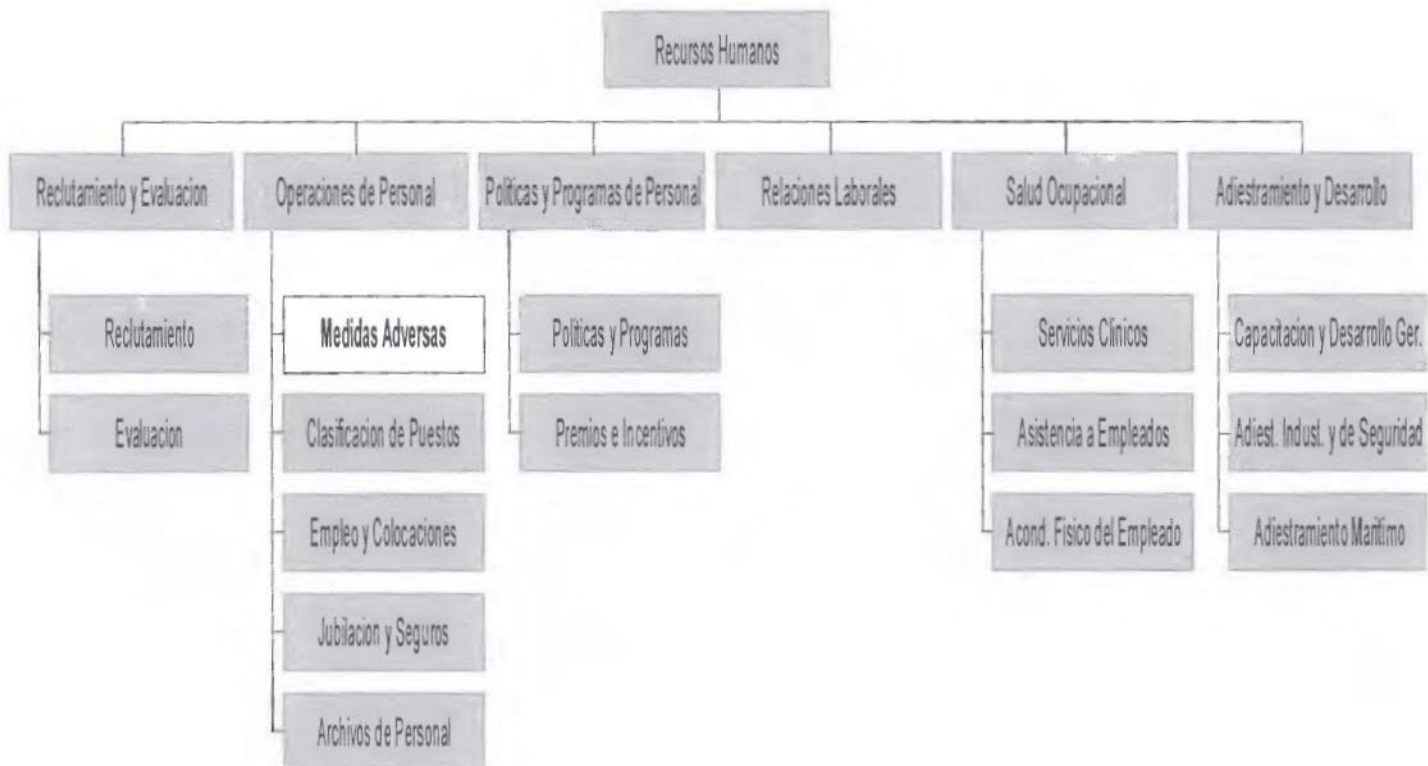
## **RAMO DE MEDIDAS ADVERSAS<sup>12/</sup>**



---

<sup>12/</sup> Actualización de las Medidas Disciplinarias para Supervisores, (Comisión del Canal de Panamá, División de Operaciones de Personal, Ramo de Medidas Adversas: marzo 1996) p. 1.

## OFICINA DE RECURSOS HUMANOS<sup>13/</sup>



13/ "Organigramas de la Comisión del Canal de Panamá luego de la reorganización", *Spillway del Canal de Panamá*, (Panamá: Vol. XXXV, No. 20, 3 de octubre de 1997) p. 9.

Es el derecho y el deber de todos los empleados conocer las normas de disciplina que tiene la Comisión del Canal de Panamá. De esta manera ellos evitan cometer faltas a causa de ignorancia y sabrán cuales son los derechos que pueden ejercer si se enfrentan con una medida disciplinaria.

El Manual de Personal del Canal de Panamá es la publicación que contiene las regulaciones, instrucciones, políticas y demás material que está relacionado con los programas de personal particulares de la Comisión del Canal de Panamá. El manual está compuesto por capítulos que cubren los diversos temas o áreas de interés en el manejo de personal. Periódicamente, se revisan los diversos capítulos del Manual de Personal de del Canal de Panamá para asegurar su actualización y concordancia con las prácticas y regulaciones vigentes. El manual está disponible a todos los empleados de la Comisión.

Los reglamentos concernientes a medidas disciplinarias y medidas adversas se encuentran en los capítulos 751 y 752 del Manual de Personal del Canal de Panamá. Se aplican a aquellos empleados que por la naturaleza de sus funciones no están cubiertos por una contratación colectiva. También se aplican las cinco contrataciones colectivas de la Comisión del Canal de Panamá. Estos son el Contrato Colectivo de Empleados No Profesionales, el Contrato Colectivo de Empleados Profesionales, el Contrato Colectivo de los Prácticos, el

Contrato Colectivo de los Ingenieros Marinos, y el Contrato Colectivo de los Bomberos. Existe gran similitud entre los artículos sobre medidas disciplinarias y medidas adversas dentro de los diversos contratos colectivos. La información que a continuación se presenta sobre las medidas disciplinarias, las medidas adversas, y los procedimientos de agravios se obtuvo de los Capítulos 751 y 752 arriba mencionados y del Contrato Colectivo de los Empleados No Profesionales Celebrado por Maritime/Metal Trades Council, AFL-CIO y la Comisión del Canal de Panamá el 16 de septiembre de 1983 debido a que la mayoría de los empleados de la agencia están cubiertos por esta contratación colectiva.

#### **1. Política de las Medidas Disciplinarias y Adversas**

Las medidas disciplinarias y adversas son medidas administrativas que se le aplican a aquellos empleados quienes se desvían de o quebrantan las normas establecidas de desempeño y buena conducta. Ambos tipos de medidas tienen como objetivo instruir y enseñar a las personas. Cuando se recurre a ellas se intenta corregir aquella conducta que amenaza la eficiencia y realización exitosa de la misión empresarial. Los objetivos son modificar la conducta y la actitud de quien comete una falta, desalentar a los demás empleados de incurrir en la ejecución de faltas similares, y

mantener niveles aceptables y efectivos de cumplimiento de normas necesarias.

La misión de la Comisión del Canal de Panamá es lograr el buen y eficiente funcionamiento del Canal y que los clientes del sector marítimo se sientan complacidos con el servicio que reciben. Los empleados deben evitar toda conducta que vaya en contra de esta misión. A su vez, los supervisores son responsables de establecer y mantener un ambiente de trabajo que propicie un desempeño eficaz y buen comportamiento. Para cumplir con esta responsabilidad, se toman las medidas disciplinarias y adversas correctivas que sean necesarias en base al concepto de causa justa. Entendiéndose por causa justa, lo siguiente:

Que las pruebas apoyen el hecho de que la parte acusada cometió una falta por la cual debe imponerse disciplina; y que la sanción disciplinaria sea apropiada según las circunstancias.

En lo que sea posible, se debe aplicar la disciplina de manera progresiva. Esto significa que las sanciones aplicadas son cada vez más severas a medida que se repiten las faltas en un período determinado. Por lo tanto, el empleado recibe una serie de oportunidades para corregirse antes que se emprendan las más severas medidas como lo son las suspensiones por períodos prolongados y destituciones del servicio. Cuando las

ofensas cometidas son muy serias como resultados positivos por drogas ilegales, hurto, violencia, y otras, se hace la excepción a la política de la disciplina progresiva. En esos casos se puede suspender al empleado por un período prolongado, descenderlo de su posición, o destituir al empleado sin haber aplicado medidas disciplinarias menos severas anteriormente.

## **2. Las Medidas Disciplinarias**

Existen dos tipos de medidas disciplinarias, que son la informal y las formales. La medida disciplinaria informal es la amonestación oral. Esta es una conversación privada que el supervisor tiene con el empleado con la intención de corregir una deficiencia en la conducta o el desempeño del trabajo sin acudir a una acción formal. Cuando un supervisor da una amonestación oral debe informar al empleado de lo siguiente: que se le está dando una amonestación oral; la conducta o causa específica por la cual se le está amonestando; la corrección en la conducta que se espera; y se le brinda cualquier asistencia o consejo que pueda ayudar al empleado. Por ser una medida disciplinaria informal, una amonestación oral no queda documentada en el expediente oficial de personal del empleado. Sin embargo, el supervisor debe documentar para sus notas personales que le dio una amonestación oral al

empleado. Esta documentación puede ser utilizada posteriormente en una investigación. El período de caducidad de las amonestaciones orales es según la ofensa cometida. Además, por ser una medida disciplinaria informal, una amonestación oral no puede ser apelada.

Tanto en el caso de la amonestación oral al igual que en la aplicación de las demás medidas disciplinarias y adversas, es de mucha importancia que se proceda de manera pronta y oportuna. Siempre procurando que la investigación haya sido completada a cabalidad y que todos los hechos pertinentes al caso hayan sido considerados. Así se contribuye a que la medida disciplinaria otorgada tenga mayor efectividad. El parámetro ofrecido para dar una amonestación oral, bajo circunstancias normales, es dentro de los cuatro días laborales subsiguientes al incidente o dentro de los cuatro días laborales subsiguientes a la fecha en que el supervisor llegase a conocer del incidente.

No se debe aplicar una medida disciplinaria informal y una formal por la misma falta. Sin embargo, una amonestación oral puede ser sustituida por una medida más severa si luego de haber impartido una amonestación oral, el supervisor se entera de información adicional con respecto al incidente o de que el empleado tiene un historial de trabajo que lo justifique.

Existen dos tipos de medidas disciplinarias formales en la Comisión del Canal de Panamá. Estas son la reprimenda por escrito y las suspensiones hasta 14 días. Por ser éstas medidas formales, quedan documentadas en el expediente oficial de personal del empleado y en este caso el empleado tiene derecho a apelar a la acción en su contra. Antes de iniciar cualquiera de estas medidas disciplinarias, el supervisor debe ofrecerle al empleado una oportunidad para explicar el motivo de su comportamiento y debe considerar la misma.

De las medidas disciplinarias formales, la reprimenda por escrito es la menos severa. Consiste en una carta que el supervisor le manda al empleado por una ofensa cometida. La reprimenda por escrito debe contener lo siguiente:

- a. Una declaración específica y detallada de la(s) razón(es) por la(s) cual(es) fue expedida la reprimenda;
- b. Una declaración de que se le ha dado plena consideración a todos los hechos presentados, incluso cualquiera explicación del empleado y del delegado sindical;
- c. Una declaración de que el empleado puede objetar a la reprimenda siguiendo el procedimiento negociado de tramitación de casos de agravios en un plazo no mayor de 20 días calendarios después de recibir la reprimenda;

d. Una declaración de que una copia de la reprimenda se incluirá en el expediente oficial de personal del empleado y que a solicitud del empleado la reprimenda será extraída del expediente al cabo de un año de la fecha de expedición, o al expirar el período probatorio pertinente, cualquiera de los dos que ocurra más tarde.

A continuación se observa un ejemplo de una carta de reprimenda:

"1 de febrero de 1996

Sr. John Doe, IP-123456  
Trabajador de Hormigón, Esclusas de Gatún  
Por intermedio del: Superintendente, Ramo del Atlántico

Estimado señor:

Por la presente se le reprende por ausentarse sin permiso del trabajo el 20 de enero de 1996.

Específicamente, el 20 de enero de 1996 usted estaba programado para trabajar el horario de turno de 6 p.m. a 2 a.m. Usted no se presentó a trabajar como estaba programado y no notificó a su supervisor de su incapacidad de presentarse a trabajar de acuerdo a la carta de instrucciones especiales para la notificación de ausencias del trabajo que usted recibió el 1 de enero de 1996. El 22 de enero de 1996, el Sr. Pablo Escobar Gaviria, Primer Trabajador de Hormigón, lo entrevistó con relación a su ausencia. Usted dijo que desde la 1 p.m. de ese día no se estaba sintiendo bien y que aunque trató de llamar a su oficina varias veces, no pudo comunicarse. Cuando se le preguntó por el certificado médico para que cubriese su ausencia, usted dijo que el doctor no le había dado uno. Se le informó que su excusa no era aceptable, y que había sido anotado ausente del trabajo sin permiso y sin pago desde las 6 p.m. del 20 de enero de 1996, hasta las 2 a.m. del 21 de enero de 1996. Amplia consideración ha sido dada a toda la evidencia en el expediente, incluyendo su explicación del 22 de enero de 1996.

Usted podrá apelar esta reprimenda conforme al procedimiento negociado para la tramitación de quejas por agravios del Contrato Colectivo de la Unidad de Empleados No-Profesionales, en un plazo de veinte (20) días calendarios después de su recibo. Su queja por agravio deberá presentarse por escrito

Sr. John Doe, IP-123456, 1 de febrero de 1996

y estar dirigida al Director de Marina. La misma deberá especificar los hechos en que se basa la queja por agravio y podrá incluir testimonios, declaraciones juradas y otras pruebas. Se le dará plena consideración a cualquiera respuesta que usted desee presentar.

Una copia de esta carta se colocará en su Expediente Oficial de Personal (OPF), la cual se retirará de su OPF a solicitud suya dirigida al Jefe del Ramo de Administración y de Archivos

de Personal, Edificio 366, Ancón, República de Panamá, después de haber cumplido un (1) año a partir de la fecha de expedición de esta carta, o al expirar el período probatorio correspondiente, cualquiera de los dos que ocurra más tarde.

Sírvase acusar recibo de esta carta firmando, poniendo fecha y regresando la copia adjunta.

Atentamente,

Yolanda Valdés  
Capataz General de Mantenimiento de  
Instalaciones"<sup>14/</sup>

Una suspensión del trabajo es un período durante el cual un empleado es puesto en licencia sin paga involuntariamente a consecuencia de una ofensa cometida. Una suspensión como medida disciplinaria va de 1 a 14 días. El proceso de aplicar una suspensión consiste de varias etapas. Primero, el supervisor le envía al empleado una carta que indica la medida propuesta. La carta de propuesta debe contener lo siguiente:

a. Una declaración específica y detallada sobre la medida contemplada y las razones en que se basa;

---

<sup>14/</sup> op. cit., p. 27.

b. Una declaración de que la medida propuesta, de tomarse, se hará efectiva en un plazo no menor de 15 días calendarios después de la fecha en que se reciba la propuesta;

c. Una declaración de que dentro de los primeros diez días calendarios del período de propuesta el empleado y/o su representante podrán revisar las pruebas usadas en apoyo de las razones detalladas en la propuesta y presentar por escrito una respuesta, junto con testimonios o declaraciones de apoyo y/o nombres de testigos, u otras pruebas, ante el funcionario que expidió la propuesta; y

d. Una declaración de que se considerará plenamente cualquiera contestación que presente el empleado o su representante.

A continuación se observa un ejemplo de una carta de propuesta de suspensión:

"10 de febrero de 1996

Sr. Peter Tardy, IP-1122334

Por conducto del: Sr. Big Deal, Jefe del Ramo  
Sr. Thomas Boss, Supervisor

Señor:

La presente tiene por objeto notificarle que se propone suspenderlo de su trabajo sin pago por tres días calendarios por ausencias sin permiso del trabajo, por no cumplir con la carta de instrucciones especiales de cómo reportar ausencias del trabajo.

Sr. Peter Tardy, IP-1122334, 10 de febrero de 1996

Específicamente, el 1 de febrero de 1996 usted no se reportó a su turno programado de las 7 a.m. y no le notificó a su supervisor de su incapacidad para reportarse a trabajar. El 3 de febrero de 1996 el Sr. Johnny Walker, Supervisor, le cuestionó con relación a su ausencia sin permiso. Usted dijo que había perdido el autobús, por consiguiente, había decidido quedarse en su casa porque era ridículo hacer todo ese esfuerzo simplemente para trabajar por siete horas. Cuando se le recordó de su obligación de cumplir con la carta de instrucciones especiales de cómo reportar ausencias del trabajo la cual usted había recibido el 3 de enero de 1996, usted dijo que la había perdido, por consiguiente, no pudo llamar. A usted se le informó que su excusa no era aceptable y a usted se le anotó su tiempo ocho horas ausente del trabajo sin permiso y sin pago el 1 de febrero de 1996.

Al determinar la severidad de la acción propuesta, he tomado en consideración que usted fue reprendido por escrito el 30 de noviembre de 1995 por sus ausencias sin permiso del trabajo del 15 al 26 de noviembre de 1995 y se le amonestó oralmente el 1 de octubre de 1995 por su ausencia del trabajo sin permiso ese mismo día.

De tomarse la medida propuesta, ésta será efectiva en un plazo no menos de quince (15) días calendarios a partir de la fecha en que reciba esta notificación. En el lapso de los primeros diez (10) días calendarios desde la fecha en que reciba esta notificación, usted y/o su representante certificado podrán, conforme a la ley que rige la divulgación de información, revisar las pruebas utilizadas para fundamentar las razones que se detallan en esta notificación y puede someter una respuesta al cargo. Su respuesta debe ser por escrito y dirigida a este despacho, y podrá incluir declaraciones de apoyo o declaraciones juradas y/o los nombres de testigos u otras pruebas.

Se le dará plena consideración a cualquier respuesta que usted y/o su Representante Certificado deseen presentar.

Sírvase acusar recibo de esta carta firmando, poniendo fecha y devolviendo la copia adjunta.

Atentamente,

O. N. Time  
Jefe de la División

Adjunto"<sup>15/</sup>

---

15/ Ibid., p. 28-29.

Luego que ha transcurrido el tiempo indicado para que el empleado y su representante den respuesta a la propuesta, el supervisor le envía al empleado la carta avisando la decisión de llevar a cabo la suspensión. El aviso de suspensión debe contener lo siguiente:

a. Una declaración de que se le dio plena consideración a todos los hechos presentados, incluso a la contestación del empleado, de haberla dado éste;

b. La decisión, informándole al empleado las razones en que se basa la misma;

c. La fecha en que se hará efectiva la suspensión;

d. Una declaración de que el empleado puede objetar la decisión siguiendo el procedimiento negociado de tramitación de casos de agravios después de recibir el aviso de la suspensión, en un plazo no mayor de 20 días calendarios después del primer día de la suspensión; y

e. Una declaración de que una copia del aviso de la propuesta suspensión, de la contestación por escrito, de haberse dado, y del aviso de suspensión se colocarán en el expediente oficial de personal del empleado y allí

permanecerán permanentemente a menos que la Comisión cancele la suspensión o se ordene su remoción mediante un fallo de arbitraje sustentado.

A continuación se observa un ejemplo de una carta de decisión de suspender:

"29 de febrero de 1996

Sr. Peter Tardy, IP-1122334

Por conducto del: Sr. Big Deal, Jefe del Ramo  
Sr. Thomas Boss, Supervisor

Señor:

Mi carta del 10 de febrero de 1996 le notificó que se proponía suspenderlo del trabajo sin sueldo por tres días calendarios por ausentarse del trabajo sin permiso el 1 de febrero de 1996. **\*\* (SI NO SE HA RECIBIDO RESPUESTA POR ESCRITO DEL EMPLEADO, AGREGUE LO SIGUIENTE: ) \*\*** En la carta también se le informaba que tenía derecho a responder a dicha notificación a más tardar 10 días calendarios después de su recibo. Usted acusó recibo de la carta el 15 de febrero de 1996. A la fecha, no he recibido respuesta suya.

Después de darle plena consideración a todos los hechos del caso, **\*\* (SI SE RECIBIO UNA RESPUESTA POR ESCRITO DEL EMPLEADO, AGREGUE LO SIGUIENTE: ) \*\*** incluso su respuesta por escrito del 20 de febrero de 1996, considero que la razón planteada en mi carta del 10 de febrero de 1996 está plenamente fundamentada y se justifica su suspensión. Por consiguiente, es mi decisión que usted sea suspendido del trabajo sin sueldo efectivo el 11 de marzo de 1996.

Usted puede presentar su queja por agravio contra esta decisión conforme al procedimiento negociado para la tramitación de quejas por agravios del Contrato Colectivo de la Unidad de Empleados No-Profesionales en un plazo no mayor de veinte (20) días calendarios después del primer día de su suspensión. Deberá presentar su queja por escrito y dirigirla a su Director. La misma deberá especificar los hechos en que se basa su queja por agravio. Se le dará plena consideración a cualquier respuesta y toda prueba que usted o su Representante Certificado deseen presentar.

Una copia de la propuesta suspensión, de la respuesta por escrito **\*\* (INCLUIR SOLAMENTE SI LA RESPUESTA POR ESCRITO FUE PRESENTADA) \*\***, y de esta carta se colocará en su Expediente Oficial de Personal (OPF) permanentemente, salvo que sea cancelada por la administración o como resultado de una decisión arbitral mantenida.

Sr. Peter Tardy, IP-1122334, 29 de febrero de 1996

Sírvase acusar recibo de esta carta firmando, poniendo fecha y regresando la copia adjunta.

Atentamente,

O. N. Time  
Jefe de la División

Adjunto<sup>16/</sup>

### **3. Las Medidas Adversas**

Las medidas adversas son las siguientes: destitución del empleado del puesto que desempeña y de la Comisión del Canal de Panamá; suspensión del trabajo por más de 14 días calendarios; reducción de grado o paga, y; licencia por 30 días calendarios o menos, a causa de escasez de trabajo, fondos, u otra razón que no sea de disciplina.

La tramitación de una medida adversa se inicia con la recomendación del director del departamento del empleado en cuestión. El Ramo de Medidas Adversas es responsable de que toda la información concerniente al caso esté disponible para revisión del Director de Recursos Humanos. Después de que se han llevado a cabo todas las investigaciones necesarias y se recopila toda la información relacionada con el caso, el Director de Recursos Humanos le envía al empleado una carta

---

<sup>16/</sup> Ibid., p. 30-31.

notificando la medida adversa propuesta. Dicha carta se le da al empleado por lo menos 30 días calendarios antes de que la medida propuesta sea efectiva. Además, el empleado y/o su representante tienen diez días calendarios a partir de la fecha en que recibe la propuesta de medida adversa para responder oralmente, o por escrito, o en ambas formas al Director de Recursos Humanos. Queda a discreción del Director de Recursos Humanos si autoriza una prórroga al período de diez días para dar mayor oportunidad de elaborar la respuesta. La respuesta del empleado puede incluir entre otras cosas su versión del incidente o las circunstancias que ocasionaron que dicho incidente sucediese, testimonios o declaraciones y/o nombres de testigos, documentos de apoyo, y cualquier otra evidencia o circunstancia atenuante que el empleado o su representante, si tiene alguno, considere apropiado.

La carta de propuesta de medida adversa debe contener la siguiente información:

a. Una declaración específica y detallada de las razones de la medida propuesta. La declaración será lo suficientemente clara y comprensiva para asegurarse de que el empleado esté plenamente informado y para proporcionarle una oportunidad razonable de refutación;

b. El lugar en donde el empleado y/o su representante puede(n) revisar el material en el cual se basa la propuesta de la medida adversa y el número de teléfono al que debe llamar para concertar una cita.

c. Se le indica al empleado que tiene derecho a responder a la medida adversa propuesta oralmente o por escrito o de ambas maneras. Al menos que el Director de Recursos Humanos determine lo contrario, el empleado tiene hasta diez días calendarios luego de haber recibido la propuesta para responder. En este mismo lapso de tiempo, el empleado puede solicitar una audiencia ante un examinador de audiencias si luego de dar respuesta a la propuesta, se decide llevar a cabo la medida adversa en su contra.

d. Una declaración de que se concederá al empleado tiempo oficial razonable si de lo contrario se encontrase en servicio activo, para revisar el material en el cual se basa la propuesta de la medida adversa, y para preparar cualquier respuesta y obtener declaraciones juradas u otros documentos de apoyo;

e. Una declaración de las condiciones de servicio y de pago del empleado durante el período de la notificación;

f. Una declaración de que se considerará plenamente cualquier respuesta que pueda presentar el empleado.

A continuación se observa un ejemplo de una carta de propuesta de una medida adversa y de su anexo detallando los derechos que el empleado tiene para contestar a la propuesta y los pasos que debe seguir al ejercer esos derechos:

"23 de febrero de 1996

Sr. John Doe R., IP-0000001

Por conducto del: Director de Servicios Generales  
Jefe, División de Transporte Motorizado

Señor:

La presente tiene por objeto notificarle que se propone su destitución del cargo de Conductor de Vehículos Motorizados en la División de Transporte Motorizado, así como del servicio de la Comisión del Canal de Panamá, no antes de 30 días calendarios a partir de la fecha en que reciba esta carta.

La razón de la medida que se propone y los hechos que la fundamentan son como sigue:

Uso intencional de un vehículo a motor de la Comisión del Canal de Panamá para fines no oficiales

Específicamente, el 16 de febrero de 1996, usted fue asignado en el servicio Transístmico de Pilotos conduciendo el vehículo oficial de la Comisión del Canal de Panamá (PCC) número 2300 en el turno de las 7:30 a.m. Sin embargo, a las 11:15 a.m. el Sr. \_\_\_\_\_, lo observó a usted manejando en dirección al sur en la Avenida Balboa entre las Calles 10 y 11 en la Ciudad de Colón.

El 20 de febrero de 1996, en presencia de los señores \_\_\_\_\_, usted fue entrevistado por el Sr. \_\_\_\_\_concerniente al incidente del 16 de febrero. Al principio usted negó haber manejado el PCC 2300 el 16 de febrero. Sin embargo, cuando el Sr. \_\_\_\_\_ le dijo que él lo había visto manejando por la Barbería de Tony en la Avenida Balboa a las 11:15 a.m. en esa fecha, usted cambió su historia y admitió que usted había estado manejando un vehículo de la PCC en Colón pero que usted no podía recordar la fecha exacta.

Sr. John Doe R., IP-0000001, 23 de febrero de 1996

Para determinar la severidad de la medida propuesta, también he tomado en consideración que usted fue suspendido del trabajo sin pago por 30 días calendarios efectivo el 30 de noviembre de 1995, por uso intencional de un vehículo a motor de la PCC para fines no oficiales el 25 de octubre de 1995.

Durante el período de notificación de esta medida que se ha propuesto usted continuará en servicio activo percibiendo su sueldo actual.

La hoja adjunta detalla los derechos que usted tiene para contestar esta propuesta y los pasos que debe seguir al ejercer esos derechos. Le recomiendo que la lea detenidamente.

Sírvase acusar recibo de esta carta y de la hoja que la acompaña firmando, poniendo fecha y devolviendo la copia adjunta.

Atentamente,

George A. Mercier  
Director de Recursos Humanos

Adjuntos

#### ANEXO A LA NOTIFICACION DE PROPUESTA DE LA MEDIDA ADVERSA

Usted y/o su representante, si lo tiene, contarán con 10 días calendarios a partir de la fecha en que reciba esta carta para revisar el material que sustenta la razón especificada en esta notificación y para dar contestación a la propuesta personalmente o por escrito, o de ambas maneras. Además, usted puede presentar declaraciones juradas y otra evidencia pertinente que sirvan de fundamento a su contestación. Para estos propósitos, se le concederá permiso por tiempo razonable si está en servicio activo.

Revisión del material de sustentación: Durante el período de 10 días, si usted y/o su representante desean revisar el material de sustentación o si tienen preguntas concernientes a esta notificación, deben llamar al Sr./Sra. \_\_\_\_\_, Especialista de Relaciones con los Empleados, Ramo de Medidas Adversas, División de Operaciones de Personal. Su teléfono es el 272-4393.

Contestaciones Orales y/o Escritas: Durante el período de 10 días, usted y/o su representante tienen el derecho a contestar personalmente o por escrito al Director de Recursos Humanos quien hará la decisión relativa a la medida propuesta. La Oficina del Director de Recursos Humanos está ubicada en el Cuarto 243 del Edificio de la Administración, Balboa, R. P. Sírvase llamar al Sr./Sra. \_\_\_\_\_ (teléfono 272-4393) para concertar una cita. Si usted no contesta la propuesta, la

decisión se basará únicamente en la evidencia que consta en el expediente. Se le recomienda que conteste a la propuesta.

Solicitud de Audiencia: Durante el período de 10 días, usted también puede presentar al Director de Recursos Humanos una solicitud escrita para ser oído por un examinador de audiencias en caso que usted apele la decisión adversa. Si usted solicita una audiencia, se le concederá antes de que se de la decisión de su apelación si es que usted apela. Se le informa que si no solicita una audiencia en este momento, más tarde se le podrá negar una en caso que la decisión adversa sea apelada por usted.

Se le dará plena consideración a cualquier respuesta que usted presente. Tan pronto como sea posible después de haber recibido su contestación o después que el período de 10 días expire, se le enviará una decisión escrita."<sup>17/</sup>

En algunos casos se permite darle al empleado una notificación más corta que 30 días y menos de diez días (pero no menos de 7 días) para responder a la propuesta. Esto se da cuando las circunstancias exigen una acción inmediata, v. gr., cuando existe una causa razonable para considerar al empleado culpable de un crimen para el cual puede imponérsele una sentencia de encarcelamiento.

Si las circunstancias lo permiten, el empleado se mantiene en servicio activo percibiendo su sueldo actual durante el período de la notificación de la medida adversa. Es posible que para esto sea necesario asignar al empleado a sitios de trabajo que no son los usuales. Si se da el caso que la retención del empleado en el servicio activo durante el período de notificación puede ser lesivo al empleado, sus

---

<sup>17/</sup> Ibid., p. 56-58.

compañeros de trabajo, o el público en general; puede resultar en daño a la propiedad; o debido a la naturaleza de la falta, puede afectar adversamente la confianza del público en la integridad de la Comisión, el mismo puede ser asignado vacaciones pagadas.\* Igualmente, si las circunstancias lo exigen, se puede retirar al empleado inmediatamente del trabajo hasta por diez días calendarios mientras se determina una medida. Durante semejante período de licencia el empleado continúa devengando su salario.

Cuando se trata de licencias impuestas sin sueldo a motivo de circunstancias imprevistas, tales como un daño súbito del equipo, fenómenos de la naturaleza, o casos de urgencia que requieran la disminución inmediata de las actividades, no se exige un período de notificación ni de respuesta. Aquellos empleados que solicitan vacaciones en vez de licencia impuesta sin sueldo y la Comisión se las aprueba, no se considerarán en licencia impuesta sin sueldo mientras duren estas vacaciones. El Director de Recursos Humanos expide una carta indicando la decisión sobre la medida adversa propuesta al empleado en un plazo de diez días laborables

---

\* NOTA: La asignación de vacaciones al empleado durante el período de notificación en base a estas condiciones no se considera de carácter disciplinario y no puede ser objeto de un caso de agravio, a menos que se lleve a cabo de manera arbitraria o caprichosa.

después de la fecha de vencimiento del período de diez días que tiene el empleado para responder a la propuesta de medida adversa. Excepción a este plazo se daría si el mismo Director de Recursos Humanos hubiera dado prórroga al período que tiene el empleado para dar respuesta. En cuyo caso, la carta de decisión se expediría diez días laborables después de la fecha final del plazo fijado para dar la respuesta, cualquiera de los dos que ocurra primero. La carta con la decisión a la medida adversa propuesta debe contener lo siguiente:

a. Una declaración de que se le dio plena consideración a la información proporcionada en la respuesta del empleado, si la misma se ha dado;

b. La decisión tomada, que indicará cuáles de las razones en que se basa la medida, han sido sustentadas;

c. La fecha en que se hará efectiva la medida; y

d. Una declaración informando al empleado sobre sus derechos de apelación.

A continuación se observa un ejemplo de una carta de decisión de una medida adversa y sus anexos los cuales explican los derechos de apelación disponibles al empleado:

"15 de marzo de 1996

Sr. John Doe R., IP-0000001

Por conducto del: Director de Servicios Generales  
Jefe, División de Transporte Motorizado

Señor:

Mi carta del 23 de febrero de 1996 le notificó de la propuesta para destituirlo del servicio de la Comisión del Canal de Panamá por uso intencional de un vehículo a motor de la Comisión del Canal de Panamá para fines no oficiales.

Acompañado por su representante, Sr. \_\_\_\_\_ del Distrito No. 4, National Maritime Union/Marine Engineers Beneficial Association, AFL-CIO (NMU), usted se reunió conmigo el 6 de marzo de 1996, y respondió oralmente a la propuesta. En resumen, usted aceptó los hechos citados en mi carta del 23 de febrero. Sin embargo, al aceptarlos, usted dijo que no había sido su intención usar indebidamente un vehículo de la Comisión, sino que usted estaba tan sólo tratando de matar tiempo debido a que había regresado del Distrito Sur antes de lo programado. Usted también solicitó una oportunidad para continuar en el servicio de la Comisión por el bien de su familia.

Después de considerar cuidadosamente todas las pruebas del caso, incluso su contestación oral, encuentro que usted no estaba autorizado para entrar en Colón después de completar su recorrido en el Servicio Transístmico para Prácticos hacia el Distrito Sur, y que usted no tenía que tomar esa ruta de regreso al complejo de la División de Transporte Motorizado (MTD) del Distrito Norte. Su obligación era regresar al complejo de MTD tan pronto llegara del Distrito Sur. También noto que usted ha sido disciplinado anteriormente por usar indebidamente un vehículo oficial y, como tal, usted conoce bien los reglamentos y los tipos de actos que constituyen esta falta.

Basado en lo anterior, considero que la razón señalada en mi carta del 23 de febrero de 1996 está plenamente sustentada y justifica su destitución. Por consiguiente, es mi decisión que usted sea destituido del servicio de la Comisión del Canal de Panamá efectivo el 29 de marzo de 1996.

La hoja adjunta contiene información relacionada con sus derechos de apelación. Le recomiendo que la lea cuidadosamente. Sírvase acusar recibo de esta carta y de la hoja que la acompaña firmando, poniendo fecha y devolviendo la copia adjunta.

Atentamente,

George A. Mercier  
Director de Recursos Humanos

Adjuntos

**ANEXO A LA NOTIFICACION DE DECISION DE MEDIDA ADVERSA**  
**(Empleado que Ha Solicitado Audiencia)**

Usted tiene el derecho a apelar esta medida no más tarde de 20 días calendarios después de la fecha de su destitución. Usted puede apelar según el procedimiento de la agencia del Capítulo 752 del Manual de Personal del Canal de Panamá o según el procedimiento negociado de tramitación de agravios del Contrato Colectivo de la Unidad de Empleados No Profesionales, pero no de ambas maneras. Se considerará que usted ha escogido su opción tan pronto usted presente una apelación oportuna según cualquiera de los dos procedimientos.

**Procedimiento de la Agencia:** Si usted escoge el procedimiento de la agencia, usted debe presentar su apelación por escrito al Director, Oficina de Administración Ejecutiva y de Coordinación de la Transición, Comisión del Canal de Panamá, Balboa, República de Panamá. Su carta debe exponer los fundamentos en los cuales se basa su apelación y puede incluir testimonios escritos u otras pruebas. Siempre que usted presente su apelación dentro de los 20 días calendarios después de la fecha efectiva de su destitución, se llevará a cabo una audiencia antes de hacer cualquiera decisión apelativa referente a su caso ya que usted solicitó una audiencia en su carta del \_\_\_\_\_. En esta audiencia, usted puede representarse a sí mismo, puede estar representado por su Representante Certificado, o por medio de cualquier representante de su libre elección. Su carta de apelación debe incluir su selección de representante y señalar que está apelando bajo el procedimiento de la agencia.

**Procedimiento Negociado de Tramitación de Agravios:** Si usted escoge el procedimiento negociado de tramitación de agravios del Contrato Colectivo de la Unidad de Empleados No Profesionales, usted debe presentar su apelación por escrito al Director, Oficina de Administración Ejecutiva y de Coordinación de la Transición, Comisión del Canal de Panamá, Balboa, República de Panamá. Su carta debe exponer los fundamentos en los cuales se basa su apelación y puede incluir testimonios escritos u otras pruebas. Bajo este procedimiento, usted puede representarse a sí mismo o puede ser representado por su Representante Certificado; su carta de apelación debe incluir su selección de representante y señalar que está apelando bajo el procedimiento negociado de tramitación de agravios.

Si tiene alguna pregunta que hacer con relación a esta decisión, o si desea obtener información adicional sobre cómo presentar una apelación, puede llamar por teléfono al Ramo de Medidas Adversas de la División de Operaciones de Personal. El teléfono es el 272-4393.

**ANEXO A LA NOTIFICACION DE DECISION DE MEDIDA ADVERSA**  
**(Empleado que No Ha Solicitado Audiencia)**

Usted tiene el derecho a apelar esta medida no más tarde de 20 días calendarios después de la fecha de su destitución. Usted

puede apelar según el procedimiento de la agencia del Capítulo 752 del Manual de Personal del Canal de Panamá o según el procedimiento negociado de tramitación de agravios del Contrato Colectivo de la Unidad de Empleados No Profesionales, pero no de ambas maneras. Se considerará que usted ha escogido su opción tan pronto usted presente una apelación oportuna según cualquiera de los dos procedimientos.

Procedimiento de la Agencia: Si usted escoge el procedimiento de la agencia, usted debe presentar su apelación por escrito al Director, Oficina de Administración Ejecutiva y de Coordinación de la Transición, Comisión del Canal de Panamá, Balboa, República de Panamá. Su carta debe exponer los fundamentos en los cuales se basa su apelación y puede incluir testimonios escritos u otras pruebas. Su carta de apelación debe incluir su selección de representante y señalar que está apelando bajo el procedimiento de la agencia.

Procedimiento Negociado de Tramitación de Agravios: Si usted escoge el procedimiento negociado de tramitación de agravios del Contrato Colectivo de la Unidad de Empleados No Profesionales, usted debe presentar su apelación por escrito al Director, Oficina de Administración Ejecutiva y de Coordinación de la Transición, Comisión del Canal de Panamá, Balboa, República de Panamá. Su carta debe exponer los fundamentos en los cuales se basa su apelación y puede incluir testimonios escritos u otras pruebas. Bajo este procedimiento, usted puede representarse a sí mismo o puede ser representado por su Representante Certificado; su carta de apelación debe incluir su selección de representante y señalar que está apelando bajo el procedimiento negociado de tramitación de agravios.

Si tiene alguna pregunta que hacer con relación a esta decisión, o si desea obtener información adicional sobre cómo presentar una apelación, puede llamar por teléfono al Ramo de Medidas Adversas de la División de Operaciones de Personal. El teléfono es el 272-4393.<sup>18/</sup>

#### **4. Procedimiento de Quejas y Agravios por Medidas Disciplinarias o Adversas**

Como se dijo anteriormente en la investigación, la amonestación oral, por ser una medida disciplinaria informal, no puede ser apelada por ningún empleado de la Comisión del

---

<sup>18/</sup> op cit., p. 59-62.

Canal de Panamá por medio de un procedimiento de agravios. Los empleados permanentes pueden apelar tanto a medidas disciplinarias como adversas. Los empleados temporales con más de 90 días consecutivos de trabajo con la Comisión y los que están cumpliendo un período probatorio sí tienen el derecho de apelar medidas disciplinarias, ya sea reprimendas y suspensiones hasta 14 días calendarios. Sin embargo, los empleados temporales y los que están cumpliendo períodos probatorios no tienen derecho a apelar medidas adversas de suspensión o destitución de la Comisión del Canal de Panamá. Los empleados que pertenecen a una contratación colectiva utilizan los reglamentos establecidos de su contratación colectiva para la tramitación de agravios. Aquellos que, por motivo del trabajo que desempeñan, no pertenecen a ninguna contratación colectiva utilizan el procedimiento de tramitación de agravios de la agencia el cual se describe en el Capítulo 771 del Manual de Personal del Canal de Panamá. Existen algunas variaciones en cuanto a los diferentes procedimientos de apelación y estos se explican a continuación. No obstante, algo que es aplicable en todos los casos de agravios es que siempre se tratan de resolver al nivel más bajo posible de supervisión.

a. Manual de Personal del Canal de Panamá, Capítulo 771, Agravios de Empleados. Este capítulo se refiere a las medidas disciplinarias y nos indica que a los empleados y sus representantes se les permite presentar los agravios que puedan tener para ser considerados o revisados libremente y sin interferencia, coerción, discriminación, o represalia. Al ejercer su derecho de presentar un agravio, el empleado debe cumplir con los límites apropiados de tiempo establecidos por la agencia, suministrar suficientes detalles para identificar claramente el asunto bajo agravio y declarar la causa específica del agravio, especificar el desagravio personal al que aspira o acción correctiva que se busca, y cualquier información adicional pertinente como declaraciones, testimonios u otras evidencias. De no presentar esta información, el agravio podría ser rechazado. Cuando una apelación es devuelta a un empleado, se le explica el motivo de la devolución. El procedimiento se puede reiniciar dentro de cinco días después que se devuelve la apelación.

Una apelación a una medida disciplinaria se presenta, en la primera etapa formal del procedimiento de agravios, dentro de los 20 días después de la fecha de recibo de una carta de reprimenda o del primer día que se hace efectiva una suspensión del trabajo. La apelación se entrega por escrito y dirigida al director del departamento por conducto del jefe de la división donde trabaja el empleado.

El director del departamento decide el asunto en base a la documentación presentada a menos que sea aparente que se requiere una audiencia informal para ampliar los hechos. El director del departamento le responde al agraviado por escrito dentro de los 30 días a partir del recibo del agravio. La carta de decisión se le envía al empleado a través del jefe de su división y su supervisor inmediato. Si la decisión es satisfactoria para el empleado, el caso se cierra allí. Si de lo contrario, la decisión del director del departamento no es del agrado del empleado, se incluye en la carta de decisión una declaración indicando que el empleado puede apelar en la segunda y última etapa del procedimiento de agravio. El empleado entonces tiene 30 días calendarios para apelar por escrito al Subadministrador solicitando reconsideración y una decisión final. Este funcionario puede, después de una evaluación, resolver el caso a satisfacción del agraviado si a su juicio las circunstancias ameritan tal decisión.

Si la apelación no se resuelve, se le refiere a un examinador de audiencias quien debe ser una persona que cumple con las normas de experiencia y entrenamiento prescritas por la Oficina de Administración de Personal del Gobierno Federal de los Estados Unidos y seleccionado en forma rotativa por los Examinadores de Agravios y Acciones Adversas de Personal nombrados por el Administrador de la Comisión. Los examinadores son traídos a Panamá de los Estados Unidos. El

elegido lleva a cabo una investigación sobre el asunto bajo apelación. A discreción del examinador, la investigación puede consistir de la obtención de evidencia documentada, entrevistas personales, reuniones en grupo, una audiencia, o cualquier combinación de éstas.

Cuando se lleva a cabo una audiencia para esclarecer los detalles de un caso en apelación, los asistentes a la audiencia son personas quienes el examinador determina que tienen una relación directa con los procedimientos. El examinador tiene la autoridad de excluir a cualquiera persona de la audiencia por conducta impropia o comportamiento que obstruya la audiencia. El agraviado puede presentar su propio caso o ser acompañado, representado, y asesorado por su representante. El representante de la administración presenta la posición de la agencia. El empleado o el representante del empleado, y el representante de la agencia, a su vez, al hacer sus presentaciones, tienen el derecho de hacer una declaración inicial, examinar e interrogar a los testigos, introducir evidencia documentada y hacer una declaración de cierre.

Al concluir la investigación, el examinador de audiencias presenta al Subadministrador un informe de asesoría con los resultados de la investigación y su recomendación. La decisión de un examinador no es obligatoria. Los honorarios y gastos del examinador de audiencias son sufragados en su totalidad por la Comisión del Canal de Panamá. Después de

recibir el informe del examinador, el Subadministrador lo revisa, considera el archivo de agravio y emite una decisión sobre la apelación. Si la medida disciplinaria contra el empleado es cancelada, toda información que se refiere a la medida es retirada del Expediente Oficial de Personal del empleado. Si la decisión es contraria a la recomendación del examinador, el Subadministrador le envía su decisión propuesta al Presidente de la Junta Directiva. Se le notifica al empleado sobre la decisión final por medio de una comunicación escrita enviada a través del director de la dirección, jefe de división, y supervisor inmediato.

b. Procedimiento de Agravios de la Agencia para Medidas Adversas. En el caso de las medidas adversas, el empleado tiene 20 días calendarios desde el momento que se hace efectiva la acción para apelar la decisión al Subadministrador por escrito. La carta debe exponer los fundamentos en los cuales el empleado basa su apelación y puede incluir testimonios escritos u otras pruebas.

El Ramo de Medidas Adversas en nombre del Director de Recursos Humanos es quien prepara un archivo del caso. El archivo eventualmente contendrá todos los documentos pertinentes relacionados al agravio incluyendo los documentos que generaron la acción disciplinaria y la respuesta del empleado, si existe alguna; la queja por escrito; el resumen

o transcripción de la audiencia ante el examinador si se lleva a cabo una audiencia; el informe del examinador; declaraciones de testigos; evidencia documentada considerada en la solución del agravio; y la decisión escrita en ambas etapas.

Si el Subadministrador no resuelve el caso a satisfacción del empleado y el empleado solicitó con anterioridad que se llevara a cabo una audiencia para determinar su caso, un examinador de audiencias es seleccionado por la agencia de una lista de miembros de un panel de examinadores de agravios. Estas personas imparciales se seleccionan en forma rotativa. El examinador de audiencias seleccionado entonces es contratado y traído a Panamá para la audiencia.

Durante la audiencia, el empleado puede representarse a sí mismo o puede estar representado por un representante. La audiencia se conduce de manera que todos los hechos pertinentes al caso puedan ser presentados por medio del testimonio de testigos y documentos. El empleado o su representante y el representante de la agencia tienen el derecho de hacer su exposición inicial, interpelar e interrogar a los testigos, introducir pruebas documentarias, y hacer una exposición final.

El examinador de audiencias entrega su recomendación por escrito al Subadministrador. Si este funcionario acepta la recomendación, el empleado es notificado por escrito de la decisión y se le envía copia de la recomendación del

examinador de audiencias. Si, por el contrario, la recomendación es rechazada, el caso es enviado al Secretario de la Armada, luego de la concurrencia del Secretario de la Armada, el empleado es notificado de la decisión final. Si una audiencia no fue solicitada con anterioridad, el Subadministrador revisa el archivo del caso y toma una decisión. El empleado es notificado por escrito del mismo y se cierra el caso.

c. Procedimientos de Tramitación de Casos de Agravios y de Arbitraje de las cinco contrataciones colectivas de la Comisión. Las cinco contrataciones colectivas de la Comisión estipulan con respecto a las medidas disciplinarias que el empleado tiene hasta 20 días después de que recibe una reprimenda por escrito o del primer día de una suspensión para apelar por escrito al director del departamento correspondiente. El director del departamento, a su vez, deberá responder en un plazo de 30 días calendarios después de recibido el agravio. Si la decisión de este funcionario no es favorable para el empleado, el sindicato del empleado tiene hasta 30 días calendarios para referir el asunto para ser resuelto en arbitraje.

Mediante el proceso de arbitraje, el sindicato notifica al Servicio Federal de Mediación y Conciliación acerca de la disputa y solicita una lista de siete árbitros imparciales los

cuales deben cumplir con requisitos de experiencia, antecedentes o adiestramiento incluyendo familiarización con las leyes, reglamentos, y políticas para arbitrar agravios en el sector Federal de los Estados Unidos. También se puede seleccionar a un árbitro que no pertenezca al Servicio Federal de Mediación y Conciliación con la condición de que esa persona llene los requisitos establecidos. Luego de que la parte agraviada y la agencia reciben una copia de la lista con los nombres de los árbitros se tienen siete días para que las partes se pongan de acuerdo y escojan a uno. De no llegar a un acuerdo, se tira una moneda al aire. El perdedor empieza eliminando un nombre de la lista y el ganador le sigue. Consecutivamente repiten el ejercicio hasta que sólo queda un nombre en la lista el cual resultará en el árbitro seleccionado para conducir el arbitraje. De no estar disponible ese árbitro se escoge el árbitro en el orden inverso a la eliminación o se puede solicitar una nueva lista y se repite el proceso ya mencionado. Si alguna de las partes se rehúsa a participar en el proceso de selección del árbitro, entonces, la otra parte puede hacer la selección.

La Comisión es responsable de preparar un expediente con el caso de agravio y la respuesta, una copia del contrato colectivo y demás documentos que sean pertinentes al caso. Copias del expediente son entregadas al representante del empleado y al árbitro. En el caso que las partes acuerdan que

una audiencia no es necesaria para resolver el caso, la documentación del agravio puede ser sometida al árbitro para que en base a esta tome su decisión.

La parte del empleado y la agencia se deben reunir a más tardar 15 días antes de la fecha de audiencia de arbitraje para establecer las cuestiones en disputa y deben firmar una presentación conjunta que contenga lo establecido. La presentación conjunta debe ser entregada al árbitro a su llegada a Panamá. De no llegar a un acuerdo las partes sobre la presentación conjunta, cada uno puede entregar una presentación por separado al árbitro y simultáneamente una copia a la otra parte. No es permitido que durante el arbitraje se mencione ningún asunto que no se estableciera con anterioridad durante la tramitación del caso de agravio con excepción a aquellos asuntos que sirven como pruebas y que fueron descubiertas después de esta etapa. Durante una audiencia de arbitraje, las partes pueden llamar testigos y presentar pruebas y alegatos orales y escritos.

Los honorarios y gastos del árbitro son sufragados por ambas partes en sumas iguales. La decisión arbitral se envía a las dos partes involucradas a más tardar en un plazo de 30 días calendarios después de concluida la audiencia y, de no haber una audiencia, después de recibida la documentación. Tanto la Comisión como el sindicato que representa al empleado

pueden presentar excepciones a una decisión arbitral ante la Autoridad Federal de Relaciones Laborales.

Con respecto a las medidas adversas, el empleado permanente tiene hasta 20 días después de la fecha en que se hace efectiva la decisión para apelar la medida. La apelación la puede hacer ya sea por el procedimiento de agravios de la agencia el cual se describe en las páginas 40 a la 42 del presente trabajo de investigación o por el procedimiento negociado de tramitación de casos de agravios el cual se describe en las páginas 42 a la 44.

Aquel empleado que es despedido del servicio de la Comisión del Canal de Panamá y que por decisión arbitral se ordena su reintegro, debe ser colocado en un puesto al mismo nivel del que fue despedido a no ser que la decisión arbitral indique que la destitución sea reemplazada por una reducción de grado.

#### **5. Otras Reglamentaciones que Regulan el Sistema Disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá**

Otras regulaciones que definen este sistema disciplinario y el contenido de ellas se observan a continuación:

a. Manual de Personal del Canal de Panamá, Capítulo 792, Programa de Consejería y Asistencia de Salud para Empleados. Aquí se detalla el papel que desempeña el

Programa de Asistencia a Empleados de la Comisión en la identificación y rehabilitación de empleados con problemas como drogas, alcohol y tensión los cuales repercuten en la seguridad, desempeño y conducta laboral. También se establecen las consecuencias que tiene que afrontar el empleado que tiene un problema y se rehúsa a cumplir con el plan de tratamiento de rehabilitación o no se abstiene del consumo de drogas.

Existe en la Comisión, bajo la dirección de la División de Salud Ocupacional, el Programa de Asistencia a Empleados el cual está a la disponibilidad de todos los empleados de la entidad. El Programa proporciona ayuda para enfrentar y manejar una variedad de problemas que afectan la conducta y el desempeño de los empleados en el trabajo. Estos problemas incluyen abuso de alcohol y/o drogas, problemas conyugales y familiares, tensión y adicción al cigarrillo. Se ofrece consejería y tratamientos rehabilitativos para los empleados que sufren de los problemas arriba mencionados. Generalmente, el tratamiento para empleados con problemas de alcohol y/o drogas es de un año y la frecuencia de las sesiones depende de cada caso particular. Los consejeros del Programa, en ocasiones, refieren a los empleados a tratamientos suplementarios. El programa también le da entrenamiento y consejería a los supervisores de la agencia en cuanto a los aspectos del manejo del programa de rehabilitación.

Un empleado no puede ser obligado a ingresar al Programa de Asistencia a Empleados, los ingresos son estrictamente voluntarios. Una vez que un empleado ingresa al Programa él es responsable de cumplir con los términos del plan de tratamiento. De no hacerlo, es terminado del mismo.

El abuso de alcohol y/o drogas afecta, entre otras cosas, el desempeño del empleado en cuanto a un mayor ausentismo, accidentes y errores en la toma de decisiones. Por consiguiente, los empleados de la Comisión se deben abstener del consumo de alcohol, drogas ilegales y de actividades ilegales con drogas. La Comisión tiene una obligación en velar por que estos abusos no se den y que no pongan en peligro la seguridad de personas inocentes o de la propiedad.

Si existe una sospecha razonable de que el consumo de alcohol y/o drogas son los motivos del deterioro en el desempeño y/o conducta en el trabajo de un empleado, el supervisor debe documentar lo que lo ha llevado a su sospecha. Una sospecha razonable puede ser basada, entre otras cosas, en un patrón de conducta anormal; un arresto o condena por una ofensa relacionada con drogas o la identificación de un empleado de estar involucrado en una investigación criminal por posesión, uso, o tráfico de drogas ilegales; evidencia nueva que indica que un empleado ha interferido anteriormente con una prueba de drogas; o información proporcionada por una fuente con credibilidad o que ha sido comprobada. Lo que el

supervisor debe documentar es el problema específico que ha observado, los incidentes que han ocurrido y patrones de comportamiento. En el caso de un incidente, el supervisor debe documentar la hora y el lugar del incidente, debe dar una descripción objetiva de lo sucedido y de la condición y comportamiento del empleado. Debe discutirlo con un médico de la División de Salud Ocupacional, confrontar al empleado con el desempeño y/o comportamiento inadecuado, y referirlo para pruebas de alcohol y/o drogas o consejería, cualquiera que sea apropiada. No le corresponde al supervisor diagnosticar el consumo de alcohol y/o drogas u otra enfermedad de un empleado sino identificar un empleado que tiene un problema.

Si se trata de un accidente donde se sospecha que el consumo de alcohol y/o drogas de un empleado contribuyó a su causa, se debe referir al empleado para las respectivas pruebas. En el caso de un accidente serio, ya sea que hubo una muerte, una lesión de una persona exigiendo la hospitalización inmediata, o daños a propiedad considerada por arriba de \$5000, el supervisor debe solicitar que se le hagan pruebas por alcohol y drogas a todos los empleados quienes pudieron haber estado involucrados en los eventos que ocasionaron el accidente a pesar de que él no crea que hayan estado indispuestos por alcohol o drogas. El empleado que se rehusa a ser analizado es destituido. Intentar sustituir o alterar un examen es igual a rehusarse a ser analizado.

Además, se envían para pruebas por drogas a aquellos empleados que ocupan posiciones designadas para pruebas, los que son convertidos a posiciones designadas para pruebas y a los que han sido seleccionados para empleos permanentes. Un empleado de la Comisión que es seleccionado para un puesto designado para pruebas, y quien antes a la selección no estaba sujeto a pruebas al azar, tiene que someterse a una prueba por el uso de drogas ilegales antes de llevar a cabo el cambio. Si un empleado se rehusa a hacerse la prueba por drogas, la misma se considera como un resultado positivo y el empleo es negado. Los aplicantes para puestos permanentes que salen positivos por drogas ilegales, no son contratados por la Comisión del Canal de Panamá.

Los empleados que exhiben un reducido control y juicio y amenazan con poner en peligro sus vidas, las de los demás o pueden dañar propiedad deben ser puestos en licencia con o sin su consentimiento por sus supervisores por el resto del turno mientras salen los resultados de los exámenes y se tome la determinación de si proceder con una medida disciplinaria o adversa, o se determina que ya es seguro que el empleado regrese a ocupar su puesto. Dependiendo de la incapacidad, el médico de la División de Salud Ocupacional de la Comisión del Canal de Panamá puede recomendar que el empleado se mantenga en casa o que se le asigne un trabajo liviano y sin riesgos.

La División de Salud Ocupacional es responsable de la operación efectiva de los exámenes de alcohol y drogas y funciona como el contacto principal con los laboratorios que llevan a cabo los exámenes de drogas. Esta división es quien les notifica a las diferentes divisiones y al supervisor del empleado los resultados de exámenes.

Si el supervisor ha enviado a un subalterno a tomarse una prueba por alcohol o drogas en los últimos 12 meses y los resultados salen negativos por alcohol y/o drogas, no puede mandarlo nuevamente por una prueba sin autorización de un supervisor de mayor jerarquía a no ser que sea por un accidente en el trabajo.

Cuando los resultados salen positivos por alcohol y/o drogas, se inician las medidas disciplinarias o adversas. De ser el resultado positivo por alcohol, se inicia una acción que puede ir desde una reprimenda por escrito hasta el despido del trabajo. Si el resultado sale positivo por drogas ilegales, se propone la destitución del empleado.

Cuando el resultado regresa positivo por alcohol y/o drogas, el empleado puede solicitar que se posponga la medida disciplinaria o adversa que se esté iniciando o que se haya iniciado en su contra. El supervisor debe brindarle al empleado la oportunidad de ingresar al Programa de Asistencia a Empleados de la Comisión del Canal de Panamá y de rehabilitarse antes de tomar la decisión de tomar una medida

disciplinaria o adversa. La postergación de una medida disciplinaria o adversa debe ser recomendada por la División de Salud Ocupacional. En cuyo caso, se exige que el empleado se inscriba en el Programa, y si anteriormente estuvo en el Programa y lo completó satisfactoriamente, debe reinscribirse. Se puede negar la postergación de una medida disciplinaria o adversa para aquellos empleados que anteriormente fueron terminados del programa por causa o quienes anteriormente se rehusaron un ofrecimiento para ingresar al Programa.

El propósito de la postergación es el de permitirle al empleado que demuestre una conducta y desempeño en el trabajo libre de consumo de drogas y/o alcohol. Si el empleado se rehusa a recibir asistencia o, si luego de haber ingresado, incumple con el Programa de Rehabilitación con buen desempeño y con requisitos de conducta y asistencia en el trabajo cualquier medida disciplinaria o adversa que está pendiente puede ser efectuada y una medida concerniente a la nueva conducta inaceptable puede ser iniciada. En el caso de drogas ilegales, el empleado puede ser despedido luego de un primer resultado confirmado positivo si se rehusa a recibir consejería o rehabilitación a través del Programa de Asistencia, o si falla en abstenerse del uso de drogas ilegales y obtiene un segundo resultado confirmado positivo.

Todos los empleados que, debido a su consumo de drogas ilegales, son referidos, atraviesan y completan

satisfactoriamente el tratamiento rehabilitativo del Programa de Asistencia de la Comisión son sometidos por un año adicional a pruebas al azar sin previa notificación.

Si un empleado completa satisfactoriamente el plan de tratamiento asignado por los consejeros del Programa de Asistencia a Empleados y posteriormente sufre una recaída en el consumo de alcohol y/o drogas, puede volver a ingresar. Sin embargo, la determinación sobre la elegibilidad del ingreso del empleado al Programa la toma el equipo de rehabilitación conformado por un médico de la División de Salud Ocupacional, la Enfermera Supervisora de Salud Ocupacional, el Coordinador de Consejería de Empleados y los consejeros. Para tomar la determinación para el reingreso del empleado al Programa se considera el desempeño del empleado en su lugar de trabajo, la motivación por el tratamiento que muestre el empleado, la recomendación del supervisor y la cantidad de tiempo que ha transcurrido desde que el empleado primero ingresó al Programa.

Un empleado que considera que tiene un problema con el consumo de drogas o alcohol puede solicitar asistencia por iniciativa propia. La administración no debe tomar represalias ni discriminar contra un empleado por su solicitud de asistencia con un problema de esta naturaleza. De darse el caso, el empleado puede someter un agravio a la Oficina de Igualdad de Oportunidades. Igualmente, el empleado que admite

tener un problema con el consumo de drogas, obtiene asistencia y completa un tratamiento rehabilitativo bajo el Programa de Asistencia a Empleados de la Comisión del Canal de Panamá y posteriormente se abstiene del consumo de drogas ilegales no puede ser sancionado. No obstante, esto no impide que la agencia aplique medidas disciplinarias cuando un empleado viola los reglamentos de conducta de la Comisión.

b. Manual del Supervisor, Programa de Consejería y Asistencia de Salud para Empleados. Este manual suplementa el Capítulo 792 del Manual de Personal del Canal de Panamá. El Manual del Supervisor especifica con más detalle cuales son los formularios que se deben llenar y presenta una serie de pautas útiles para poner en ejecución las pruebas por abuso de drogas o alcohol y los programas de rehabilitación. También, se cubre el procedimiento para el aplazamiento de medidas disciplinarias y adversas pendientes mientras que el empleado obtiene asistencia para su rehabilitación. Aquí se reconoce el papel vital que tiene el supervisor en mantener un lugar de trabajo seguro y eficiente.

El supervisor debe involucrarse e intervenir cuando sospecha que un empleado no está cumpliendo con las normas de conducta y desempeño debido a una dependencia química. Es de gran importancia que se detecte temprano el consumo de alcohol u otra droga por parte de un empleado. Esto facilitará que el

tratamiento sea exitoso en un menor tiempo. No se espera que el supervisor haga un diagnóstico de que alguno de sus subordinados consume alcohol o drogas ilegales sino que detecte cuando existe algún patrón en el desempeño, conducta, y asistencia en el trabajo que indiquen esta posibilidad. El supervisor debe comunicarse con los consejeros del Programa de Asistencia a Empleados para que sean ellos quienes determinen a qué se debe el patrón y como se puede asistir al empleado para que vuelva a ser un trabajador efectivo y productivo.

c. Orden Ejecutiva 12564, Estableciendo un Lugar Federal de Trabajo Libre de Drogas. El 15 de septiembre de 1986 el presidente estadounidense, Ronald Reagan, puso en efecto la Orden Ejecutiva 12564, Estableciendo un Lugar Federal de Trabajo Libre de Drogas, la cual es aplicable a todas las agencias del Ramo Ejecutivo de los Estados Unidos. Esta orden intenta asegurar un lugar de trabajo libre del consumo de drogas ilegales. Fue implementada a consecuencia del efecto negativo que tiene el consumo de drogas ilegales sobre la fuerza laboral. El consumo de drogas ilegales reduce la productividad, eficiencia y confiabilidad en los trabajadores consumidores, aumenta el ausentismo del trabajo y afecta de manera adversa el desempeño de los compañeros de trabajo que no son consumidores. Esto, a la vez, interfiere con la eficiencia y productividad de las agencias federales y

socava la confianza especial que el público tiene en los servidores de las agencias del gobierno. Además, los factores salud y seguridad se ven seriamente amenazados.

El propósito de la Orden Ejecutiva 12564 es proporcionar un programa con el cual los consumidores de drogas consigan una asistencia para enfrentar su problema, pero, a la vez, demostrar a los consumidores y consumidores potenciales que las drogas no son toleradas en los lugares de trabajo. Aquí se indica que las agencias deben referir a cualquier empleado que haya sido encontrado consumiendo drogas ilegales a un programa de asistencia para evaluación, consejería y recomendación de un tratamiento de rehabilitación. Igualmente, deben iniciar una acción para destituir del servicio a un empleado que sea encontrado consumiendo drogas ilegales y quien se rehusa a obtener consejería o rehabilitación por medio de un programa de asistencia, o que luego de haber recibido esta asistencia, no se abstiene del uso de drogas ilegales. Parámetros y procedimientos son establecidos para hacerle pruebas por drogas a los empleados. En conclusión, los empleados federales que consumen drogas ilegales son responsables de cambiar su comportamiento e iniciar el proceso de rehabilitación.

d. La Administración del Canal de Panamá y sus Reglamentos. Este manual es una compilación de órdenes y

directivas relacionadas con la organización, políticas generales y procedimientos de la Comisión del Canal de Panamá. Aquí se refleja la organización con sus departamentos, comités y juntas establecidas para funcionar dentro de la entidad. También, existe la definición y correcta interpretación de ciertos términos, terminología, reglamentaciones y disposiciones establecidas como lo son el uso de vehículos oficiales, acceso a las instalaciones, asuntos confidenciales, estacionamiento reservado, armas, etc.

e. Código de Conducta de los Empleados de la Comisión del Canal de Panamá. En el código de conducta se encuentran una serie de principios éticos y morales fundamentales los cuales debe cumplir toda persona empleada por la Comisión del Canal de Panamá. Su intención es que todo ciudadano pueda tener total confianza en la integridad de la Comisión como una agencia del Gobierno Federal estadounidense. En general se señala la obligación básica del servidor público. Como tal, el trabajador canalero debe mantener la lealtad hacia su entidad de trabajo. Los empleados deben evitar toda actividad que pueda resultar perjudicial para la Comisión. Ellos no deben incurrir en ningún tipo de actividad que pueda comprometer su integridad como empleado de esta entidad ni que resulte en un conflicto de intereses e

interfiera en su habilidad de cumplir a satisfactoriamente con el buen desempeño de sus obligaciones de trabajo.

Entre las normas de conducta establecidas se incluye la advertencia contra el soborno; la coacción para obtener pagos de dinero u otros artículos de valor; la apropiación indebida de bienes de otros; declaraciones y anotaciones falsas; la interferencia en los exámenes para obtener empleo; uso de los vehículos a motor de la Comisión; juegos de azar, apuestas y loterías; actividades políticas. Se establece en el Código de Conducta que cualquier violación a las normas puede resultar en una acción disciplinaria que podría ser tan severa como la destitución del empleado del servicio.

f. Política Sobre Violencia en el Area de Trabajo. La Comisión del Canal de Panamá tiene la obligación de asegurar un ambiente de trabajo seguro y ordenado para quienes allí laboran. Esto incluye el prohibir la violencia entre sus empleados. El memorándum fechado 18 de julio de 1996 emitido por el entonces Administrador de la Comisión, Ing. Gilberto Guardia F., Política Sobre Violencia en el Area de Trabajo, define violencia como,

"cualquier conducta intencional lo suficientemente grave, ofensiva, o amedrentadora como para que un individuo tema por su seguridad personal, la seguridad de otros, o la seguridad de bienes personales o de la Agencia".

En este documento se advierte a todo trabajador de la Comisión que el cometer una violencia de esta índole puede resultar en que la persona sea removida del área y conlleva severas sanciones disciplinarias. El memorándum también incluye números de teléfonos en dónde las personas pueden denunciar cualquier amenaza de violencia o comportamiento violento.

g. Política Sobre Acoso Sexual. La Comisión del Canal de Panamá está comprometida a brindarle un ambiente de trabajo libre de acoso sexual a sus trabajadores. Por este motivo, el entonces Administrador de la Comisión, Ing. Gilberto Guardia F., consideró apropiado y necesario sacar una política formal sobre el acoso sexual en el trabajo. En su memorándum fechado 23 de julio de 1992, Política Sobre Acoso Sexual, él advierte contra esta conducta inaceptable y deplorable la cual resulta en detrimento de todas las relaciones de trabajo, la productividad, y la integridad de las personas afectadas. En dicho memorándum se define el acoso sexual como,

"un acto o patrón de comportamiento intencional que se traduce en un comentario verbal no solicitado, o en un gesto o contacto físico de naturaleza sexual que no es bien recibido por la persona a la cual es dirigido".

Se informa con el memorándum que las personas víctimas al acoso sexual proveniente de un empleado de la Comisión pueden presentar sus quejas a la Oficina de Igualdad de Oportunidades de esta misma entidad. Además se pone en sobre aviso a las personas que la violación a esta política está sujeta a una medida disciplinaria o adversa.

h. Manual de Personal de la Comisión del Canal, Capítulo 430, Apreciación del Desempeño de los Deberes. Este capítulo aplica a los empleados permanentes y a aquellos empleados temporales quienes han laborado continuamente con la Comisión por un período mínimo de un año. Se excluyen a aquellos empleados que están en posiciones evolutivas o en programas especiales v.gr., aprendices, carrera interna, movilidad ascendente, piloto en entrenamiento hasta el momento en que ellos completen el respectivo programa.

Los ciclos de evaluación de desempeño en la Comisión del Canal de Panamá cubren un período de 12 meses y permanecen en efecto hasta que son reemplazados por la siguiente evaluación. El período mínimo de evaluación es de 90 días calendarios. Por lo tanto, los empleados no pueden ser evaluados hasta haber ocupado el puesto al que están siendo evaluados por un mínimo de 90 días. Cuando un empleado entra a una posición al final del ciclo de evaluación, la calificación de desempeño se

debe posponer hasta que el empleado haya cumplido los 90 días en el puesto.

Es la responsabilidad de los oficiales evaluadores planificar y comunicar sus expectativas de desempeño a sus subalternos dentro de los primeros 45 días del ciclo de evaluación. Las expectativas de desempeño deben ser establecidas y aplicadas en conformidad con los requisitos del puesto. A través del ciclo de evaluación, los supervisores deben observar y darle seguimiento al desempeño de sus subalternos, comunicando periódicamente los logros al igual que las deficiencias que hayan observado y especificando la manera en que los empleados pueden mejorar dichas deficiencias. Igualmente, el supervisor debe desarrollar a sus subalternos brindándoles el entrenamiento apropiado y dándoles la oportunidad para que ellos desarrollen sus conocimientos. De esta manera, los empleados tendrán las herramientas necesarias para mejorar su desempeño y ser más eficientes en el puesto que ocupan.

Los empleados, a su vez, tienen la responsabilidad de cumplir y sobrepasar las expectativas de desempeño de sus superiores. Cae sobre ellos la responsabilidad de su desarrollo profesional personal y de comunicarle a sus supervisores sus necesidades de entrenamiento y de prestar atención y cumplir con los órdenes de sus supervisores. Los empleados también tienen que hacer un esfuerzo por mejorar

aquellas áreas deficientes que han sido señaladas por el supervisor.

Las evaluaciones deben basarse en estándares universales preestablecidos y preimpresos en el formulario de "Planificación y Evaluación de Desempeño", los estándares de desempeño individual establecidos, las obligaciones de trabajo, responsabilidades, proyectos, y objetivos asignados al empleado durante el período de evaluación. Son los supervisores quienes evalúan a sus subalternos en calidad de oficiales evaluadores. El supervisor de estos oficiales, a su vez, sirven de oficial revisador. En esta manera, el oficial revisador da el visto bueno a la evaluación otorgada. Los oficiales evaluadores y revisadores no deben estar sugestionados o influenciados por amiguismos, prejuicios, gustos, o disgustos al evaluar a los empleados.

Al final del período de evaluación, el oficial evaluador debe darle al empleado la oportunidad de documentar sus logros significativos o presentar comentarios sobre su formulario de "Planificación y Evaluación del Desempeño". Antes de reunirse con el empleado para notificarle de su evaluación y dar las respectivas explicaciones y justificaciones, el oficial evaluador debe completar la evaluación de desempeño y discutir la evaluación propuesta con el oficial revisador. Si el oficial revisador no está de acuerdo con la evaluación, debe discutirlo con el oficial evaluador y tratar de resolver el

desacuerdo. Si no se llega a un acuerdo, el oficial revisador hace los cambios que él considera necesarios y pone sus iniciales. El oficial evaluador entonces le notifica al empleado el resultado de la evaluación con las respectivas explicaciones. Si el empleado no está de acuerdo con su evaluación puede indicar su desacuerdo en una página para ser adjuntada al formulario de evaluación. Todas las partes involucradas deben firmar el formulario de evaluación. La firma del empleado no indica acuerdo o desacuerdo con la evaluación, simplemente que la misma fue otorgada. El supervisor debe incluir comentarios y ejemplos cuando da evaluaciones no satisfactorias o para dar premios.

Los estándares universales son aquellas características y áreas que son evaluadas y que sirven para la medición del desempeño laboral. Específicamente, los estándares universales evaluados son: 1. "Productividad y Eficiencia" lo cual incluye conocimiento, habilidades actualizadas, cantidad, calidad, organización; 2. "Responsabilidad e Iniciativa" lo cual incluye confiabilidad, capacidad de responder al trabajo, creatividad, buen juicio, capacidad de resolver problemas; 3. "Relaciones Interpersonales y Comunicación" lo cual incluye trabajo en equipo, cooperación, comunicación, actitud, adaptabilidad; 4. "Seguridad" lo cual incluye la seguridad personal, del equipo de trabajo, de la organización; 5. "Supervisión/Liderazgo" lo cual incluye

liderazgo, planificación, producción, desarrollo de empleados, principios de mérito y de igualdad de oportunidades. El estándar universal de supervisión/liderazgo solamente se aplica a aquellos empleados que ocupan posiciones de supervisión.

Las evaluaciones por los factores individuales son: "O", sobrepasa significativamente las expectativas; "E", sobrepasa las expectativas; "S", satisface las expectativas; "N", necesita mejorar; y "U", no cumple con las expectativas.

Luego de evaluar cada factor por separado, se determina la evaluación final que puede ser una de las siguientes:

1) Sobresaliente: Los resultados claramente sobrepasan las expectativas de trabajo. El empleado mejora notablemente prácticas pasadas o desarrolla nuevos métodos. Para obtener una evaluación total sobresaliente, los empleados que no ocupan posiciones de supervisión deben ser calificados a un nivel "O" en por lo menos tres estándares universales y a un nivel "E" en no más de un estándar universal. Para que empleados que ocupan puestos de supervisión logren una evaluación total sobresaliente, deben obtener calificaciones a un nivel "O" en por lo menos cuatro estándares universales incluyendo el de "Supervisión/Liderazgo" y a un nivel "E" en no más de un estándar universal.

2) Superior: Los resultados de trabajo claramente sobrepasan las expectativas de todos los principales objetivos y requerimientos de trabajo. Esta evaluación cubre a empleados en posiciones que no son de supervisión calificados por lo menos al nivel "E" en por lo menos tres estándares universales y al nivel "S" en no más de un estándar universal. Los empleados que ocupan posiciones de supervisión deben ser evaluados por lo menos al nivel "E" en por lo menos cuatro estándares universales incluyendo "Supervisión/Liderazgo" y al nivel "S" en no más de un estándar universal.

3) Completamente satisfactorio: El empleado hace su trabajo logrando todos los objetivos principales y requerimientos del puesto. Esta evaluación cubre a aquellos empleados que son calificados por lo menos al nivel "S" en todos los estándares universales, pero a quienes las calificaciones no les da para una evaluación superior o sobresaliente.

4) Aceptable: El empleado necesita mejorar en una o más áreas. Esta evaluación cubre a aquellos empleados calificados al nivel "N" en uno o más estándares universales, pero quienes no han sido calificados al nivel "U" en ninguno de los estándares universales. La suma de las calificaciones

al nivel "N" da una evaluación aceptable. Sin embargo, es una señal de aviso para el empleado y supervisor de que el empleado necesita mejorar en ese estándar universal y que para el siguiente año la calificación debe subir por lo menos a una "S" o de lo contrario será bajada a una "U".

5) No satisfactorio: El empleado no cumple con su trabajo. Esta evaluación cubre a aquellos empleados que han sido calificados al nivel "U" en uno o más estándares universales.

Por lo menos 90 días antes de darle una evaluación de desempeño no satisfactorio a un empleado, se le debe dar un aviso por escrito de la medida que está siendo contemplada. Esta carta debe identificar las áreas de desempeño que necesitan ser mejoradas y el período de tiempo que se le va a dar al empleado para demostrar una mejoría; los pasos que el empleado puede y/o debe tomar para mejorar su desempeño; la asistencia que será brindada por el supervisor para ayudar al empleado a mejorar; y las consecuencias de una evaluación no satisfactoria.

Durante el período de 90 días, el empleado debe recibir una oportunidad para mejorar su desempeño a un punto satisfactorio, se le debe brindar orientación y asistencia, y se le debe dar una oportunidad razonable para mejorar su

desempeño. También, cuando se emite una carta de aviso por desempeño no satisfactorio, la evaluación es pospuesta hasta completar el período establecido de aviso. Un empleado que no logra mejorar por lo menos a un nivel aceptable durante el período dado para mejorar el desempeño es asignado una evaluación no satisfactoria.

Una evaluación de desempeño no satisfactoria es acompañada por una declaración escrita justificando la evaluación. La declaración también debe especificar los hechos de la carta de aviso, los esfuerzos hechos para ayudar al empleado a mejorar durante el período de aviso, y las razones por las que se otorgó la evaluación no satisfactoria. Esta evaluación puede ser la base para remover al empleado del puesto en el que no se está desempeñando satisfactoriamente por medio de su reasignación, descenso, o destitución del servicio de la agencia.

Este sistema requiere una participación activa de ambas partes, tanto del supervisor como del empleado. A continuación se observa un formulario de "Planificación y Evaluación del Desempeño" el cual es utilizado para planificar y evaluar las funciones que desempeñan los trabajadores de la Comisión del Canal de Panamá. Este formulario aparece como apéndice C del Capítulo 430, Apreciación del Desempeño de los Deberes, Manual de Personal de la Comisión del Canal de Panamá.



**COMISION DEL CANAL DE PANAMA**  
**PLANIFICACION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

**SECCION I. DATOS ADMINISTRATIVOS DEL EMPLEADO.**

Número de IP: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_  
Título: \_\_\_\_\_ Grado: \_\_\_\_\_ Unidad: \_\_\_\_\_  
Planilla: \_\_\_\_\_ Código de Supervisión: \_\_\_\_\_ Período de evaluación desde: \_\_\_\_\_ hasta: \_\_\_\_\_

**SECCION II. INSTRUCCIONES GENERALES.**

1. Utilice este formulario para planificar y evaluar el desempeño de los empleados exceptuando los jefes de ramo y superiores de más alta jerarquía.
2. Al inicio del período de calificación, llene la sección I. Utilice una descripción del puesto actualizada, comunique al empleado sus deberes y responsabilidades, llene la sección III con estándares u objetivos específicos (si aplica) y documente la sesión en la sección IV.
3. Entréguele una copia de este formulario al empleado.
4. Durante el ciclo de calificación, monitoree el desempeño del empleado y documente sus observaciones en la sección IV.
5. Al final del período de calificación, bríndele al empleado la oportunidad de enumerar sus logros significativos o hacer comentarios en la sección IX.
6. Llene la sección V indicando el nivel de desempeño en cada Estándar Universal.
7. Utilice las definiciones de las calificaciones oficiales (Sección VI), marque la casilla correspondiente del resumen de la calificación en la sección VII. Si aplica, llene la sección VIII.
8. Comunique al oficial de revisión sobre la calificación propuesta antes de discutirla con el empleado.
9. Infórmele al empleado sobre la calificación y llene la sección X. Entréguele al empleado una copia del formulario completo.
10. Envíe el documento original por los canales de supervisión a la Unidad de Premios Incentivos (PRXI) para su tramitación y archivo en el Expediente Oficial de Personal del empleado. Para las recomendaciones de premiación, adjunte el original al formulario SF-183 de Recomendación de Premios y envíelo a la Unidad de Premios Incentivos (PRXI) a través de los canales de supervisión.

**SECCION III. EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO.** Enumere los estándares de desempeño, proyectos y objetivos específicos del puesto para el periodo de calificación, incluyendo la fecha en que deben completarse (opcional).

Empty space for listing performance standards, projects, and objectives.

**SECCION IV. PLANIFICACION/INSTRUCCIONES/SESIONES DE DISCUSION SOBRE EL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO.**

FECHA	FIRMA DEL SUPERVISOR	FIRMA DEL EMPLEADO
1.		
2.		
3.		
4.		

**Comentarios:**

Empty space for providing comments.

**SECCION V. EVALUACION DEL DESEMPEÑO.** Indique la calificación del nivel de desempeño (U,N,S,E u O) para cada uno de los Estándares Universales.

Estándares Universales	No cumple con las expectativas <b>U</b>	Necesita mejorar <b>N</b>	Satisface las expectativas <b>S</b>	Sobrepasa las expectativas <b>E</b>	Sobrepasa significativamente las expectativas <b>O</b>
<b>1. PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● CONOCIMIENTO</li> <li>● HABILIDADES ACTUALIZADAS</li> <li>● CANTIDAD</li> <li>● CALIDAD</li> <li>● ORGANIZACION</li> </ul> <p>Calificación: <input type="checkbox"/></p>	<p>Le falta el conocimiento necesario para desempeñar el trabajo o no está dispuesto a obtener las habilidades requeridas por el puesto. No produce la cantidad y calidad de trabajo esperada. Generalmente su trabajo está tarde, es inaceptable, está incompleto, o es deficiente.</p>	<p>A veces demuestra falta de los conocimientos necesarios para el trabajo, o puede no estar dispuesto a obtener las habilidades requeridas. Ocasionalmente deja de producir la cantidad y calidad de trabajo esperada.</p>	<p>Utiliza sus conocimientos y habilidades técnicas correctamente para cumplir con las tareas que se le asignan. Produce a tiempo la cantidad y calidad de trabajo esperada. El producto de su trabajo es concienzudo, exacto, y cumple con las pautas, procedimientos, e instrucciones del supervisor.</p>	<p>Utiliza con efectividad sus conocimientos técnicos y de operaciones para cumplir con las tareas asignadas. La calidad y cantidad del trabajo que produce son sobresalientes. Con frecuencia realiza trabajos que sobrepasan las expectativas del supervisor.</p>	<p>Demuestra conocimientos técnicos y operativos excepcionales para cumplir con las tareas que se le asignan y mejorar los trabajos. La calidad y cantidad de trabajo producidos son siempre sobresalientes. Aplica nuevos métodos que resultan en trabajos extraordinarios, con un impacto positivo en la misión de la unidad.</p>
<b>2. RESPONSABILIDAD E INICIATIVA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● CONFIABILIDAD</li> <li>● CAPACIDAD DE RESPONDER AL TRABAJO</li> <li>● CREATIVIDAD</li> <li>● BUEN JUICIO</li> <li>● CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS</li> </ul> <p>Calificación: <input type="checkbox"/></p>	<p>No es confiable y hace poco por adelantar sus asignaciones de trabajo de manera productiva. No responde bien a las solicitudes internas y a otros requisitos. Con frecuencia posterga tomar acción en las asignaciones sin justificación. No es capaz de resolver los problemas rutinarios sin ayuda de los demás. A menudo desperdicia el tiempo, materiales o hace mal uso del equipo.</p>	<p>A veces no completa sus asignaciones de trabajo. Puede requerir supervisión más estrecha para terminar trabajos de rutina. Ocasionalmente no invierte adecuadamente el tiempo, los materiales o es descuidado con el equipo.</p>	<p>Puede confiarse en él para llevar a cabo todas las asignaciones y lograr los resultados esperados. Atiende las solicitudes internas y las necesidades de los clientes. Ofrece ideas o soluciones lógicas para mejorar el producto o los procedimientos de trabajo. Demuestra interés, disposición, y capacidad de sugerir ideas prácticas y encontrar soluciones para resolver los problemas diarios. Utiliza el tiempo, materiales y el equipo correctamente.</p>	<p>Es muy confiable y concienzudo al cumplir sus asignaciones de trabajo y lograr buenos resultados. A menudo realiza esfuerzos adicionales para satisfacer las solicitudes internas y de los clientes. Demuestra gran interés, disposición y capacidad de sugerir ideas innovadoras y creativas para encontrarle soluciones y resolver los problemas diarios, y para aprovechar el tiempo y salvaguardar los materiales y el equipo.</p>	<p>Es excepcionalmente confiable y dedicado en lograr los mejores resultados posibles en el trabajo. Responde a las solicitudes internas y a las necesidades de los clientes de manera expedita y a menudo antes de lo esperado. Demuestra iniciativa extraordinaria para mejorar los procedimientos de trabajo y aprovecha el tiempo, salvaguarda los materiales y el equipo con excelentes resultados.</p>
<b>3. RELACIONES INTERPERSONALES Y COMUNICACION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● TRABAJO EN EQUIPO</li> <li>● COOPERACION</li> <li>● COMUNICACION</li> <li>● ACTITUD</li> <li>● ADAPTABILIDAD</li> </ul> <p>Calificación: <input type="checkbox"/></p>	<p>Demuestra poco interés por los demás en sus relaciones de trabajo. Le es difícil comunicarse y llevarse bien con sus compañeros de trabajo, superiores o clientes. A menudo es brusco y descortés, y provoca conflictos y quejas. Posee una mala actitud hacia el trabajo y no se adapta a los cambios, situaciones o condiciones nuevas.</p>	<p>Está aprendiendo o está en el proceso de aprender la importancia de establecer buenas relaciones y canales de comunicación. A veces es escéptico o tiene dificultad para ajustarse a los cambios, situaciones o condiciones nuevas.</p>	<p>Trabaja bien con los demás. Demuestra una disposición positiva para ayudar a sus compañeros de trabajo. Desarrolla buenas relaciones y utiliza los canales de comunicación. Produce trabajo aceptable bajo presión, condiciones variables y está dispuesto a intentar nuevos métodos de trabajo.</p>	<p>Trabaja armoniosa y eficientemente con los demás en beneficio de la organización. Sirve como ejemplo a sus compañeros, desarrolla constructivamente las ideas y participa en los esfuerzos del grupo de trabajo. Se comunica con efectividad. La calidad de su trabajo es superior aún bajo presión o cambios en el trabajo.</p>	<p>Promueve los esfuerzos del equipo de trabajo y crea una atmósfera de confianza y respeto. Se comunica oralmente y por escrito de manera sobresaliente, creando un ambiente positivo de trabajo. Es extremadamente flexible al enfrentarse a situaciones difíciles y a cambios en el trabajo.</p>

Estándar Universal	No cumple con las expectativas <b>U</b>	Necesita mejorar <b>N</b>	Satisface las expectativas <b>S</b>	Sobrepasa las expectativas <b>E</b>	Sobrepasa significativamente las expectativas <b>O</b>
<p><b>4. SEGURIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● PERSONAL</li> <li>● DEL EQUIPO DE TRABAJO</li> <li>● DE LA ORGANIZACION</li> </ul> <p>NOTA: Este estándar puede ser asignado "N/A" (no aplicable) sólo para aquellas posiciones no clasificadas con código de riesgo 1, 2, u 3 del Programa de Seguridad Libre de Accidentes.</p> <p>Calificación: <input type="text"/></p>	<p>Requiere supervisión estrecha e instrucciones adicionales para cumplir con las reglas y reglamentos de seguridad. A menudo deja de ponerse el equipo de seguridad y no observa las reglas de seguridad.</p>	<p>Hay que recordarle que siga las reglas y reglamentos de seguridad. Ocasionalmente se descuida en el uso del equipo de seguridad o en seguir las reglas de seguridad.</p>	<p>Sigue las reglas y reglamentos de seguridad de manera rutinaria. Informa sobre condiciones que pudieran resultar en accidentes, usa la ropa requerida de seguridad y opera el equipo con seguridad.</p>	<p>Mantiene un índice de seguridad mejor que el promedio. Observa constantemente los reglamentos de seguridad e informa sobre las condiciones que pudieran resultar en daños al equipo o en lesiones personales. Promueve prácticas seguras, previene accidentes, y cumple con las reglas de seguridad.</p>	<p>Mantiene un índice de seguridad excelente. Observa siempre los reglamentos de seguridad y avisa sobre las condiciones que puedan causar daño al equipo o lesiones personales. Promueve activamente la seguridad en el trabajo y cumple con las metas de su unidad.</p>
<p>(SOLO PARA SUPERVISORES)</p> <p><b>SUPERVISION/LIDERAZGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● LIDERAZGO</li> <li>● PLANIFICACION</li> <li>● PRODUCCION</li> <li>● DESARROLLO DE EMPLEADOS</li> <li>● PRINCIPIOS DE MERITO Y DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES</li> </ul> <p>Calificación: <input type="text"/></p>	<p>Generalmente no comunica las metas u objetivos de la Comisión del Canal ni cumple con los requisitos de productividad. Las acciones que toma tienden a reducir la motivación y producción de los empleados. No supervisa, motiva, adiestra ni capacita a los empleados según se requiere. No aplica con uniformidad los principios de mérito y de igualdad de oportunidad.</p>	<p>Ocasionalmente comunica las metas y objetivos de la Comisión. Rara vez estimula el trabajo en equipo o dirige con su ejemplo. Algunas veces no planifica, organiza, ni delega el trabajo apropiadamente para maximizar el uso de los recursos. No impone de rutina las políticas, reglas, y reglamentos de la Comisión ni establece objetivos claros de trabajo. Necesita mejorar sus habilidades de supervisor para mantener buena disciplina y buen ánimo en el lugar de trabajo, o para motivar, adiestrar y capacitar a los empleados. Necesita mejorar su concientización de los principios de mérito y de igualdad de oportunidades.</p>	<p>Comunica las metas y objetivos de la Comisión del Canal. Estimula el trabajo en equipo y dirige con su ejemplo. Planifica, organiza y delega el trabajo haciendo uso apropiado de los recursos. Hace cumplir regularmente las políticas, reglas y reglamentos de la Comisión y establece objetivos de trabajo claros. Supervisa, motiva, adiestra y capacita a los empleados. Asesora y evalúa a los empleados sobre lo que se espera de su desempeño de manera oportuna. Mantiene buena disciplina y buen ánimo en el lugar de trabajo. Aplica apropiadamente los principios de mérito y de igualdad de oportunidades de empleo.</p>	<p>Promueve y comunica las metas y objetivos de la Comisión. Inspira con éxito a los subalternos, estimula el trabajo en equipo y dirige con su ejemplo. Planifica, organiza y delega el trabajo para lograr una alta productividad. Hace cumplir las políticas, reglas y reglamentos de la Comisión y establece objetivos claros. Asesora y evalúa a los empleados oportunamente, logrando resultados positivos. Mantiene buena disciplina y buen ánimo en el lugar de trabajo en todo momento. Promueve con efectividad los principios de mérito y de igualdad de oportunidades.</p>	<p>Es un promotor ejemplar de las metas y objetivos de la Comisión. Inspira siempre a sus subalternos, estimula el trabajo en equipo y dirige con su ejemplo. Planifica totalmente, organiza y delega el trabajo, logrando una productividad máxima. Hace cumplir siempre las políticas, reglas y reglamentos de la Comisión y establece objetivos claros de trabajo. Asesora y evalúa a los empleados oportunamente, logrando lo mejor de ellos. Mantiene excelente disciplina y buen ánimo en todo momento. Promueve siempre los principios de mérito y de igualdad de oportunidades.</p>

## SECCION VI. DEFINICION DE LAS CALIFICACIONES OFICIALES.

**SOBRESALIENTE:** A este nivel, los resultados del trabajo claramente sobrepasan las expectativas e impactan sustancialmente los resultados de la unidad; el empleado mejora significativamente las prácticas de trabajo anteriores o desarrolla nuevos enfoques. Esta calificación abarca a los empleados en puestos que no son de supervisión calificados al "Nivel O" en por lo menos tres Estándares Universales y al "Nivel E" en no más de un Estándar Universal. Los empleados en puestos de supervisión tienen que ser calificados al "Nivel O" en por lo menos cuatro Estándares Universales que incluyan SUPERVISION/LIDERAZGO y al "Nivel E" en no más de un Estándar Universal.

**SUPERIOR:** A este nivel, los resultados del trabajo claramente sobrepasan las expectativas para todos los objetivos y requisitos principales del trabajo. Esta calificación abarca a los empleados en los puestos que no son de supervisión, que estén calificados por lo menos al "Nivel E" en por lo menos tres Estándares Universales y al "Nivel S" en no más de un Estándar Universal, así como a los empleados en puestos de supervisión que estén calificados por lo menos al "Nivel E" en por lo menos cuatro Normas Universales que incluyan SUPERVISION/LIDERAZGO, y al "Nivel S" en no más de un Estándar Universal.

**COMPLETAMENTE SATISFACTORIO:** A este nivel, el empleado hace el trabajo cumpliendo con todos los objetivos principales y requisitos del trabajo. Esta calificación abarca a los empleados calificados al "Nivel S" o mejor en todos los Estándares Universales pero quienes no reúnen los criterios para una calificación de superior o sobresaliente.

**ACEPTABLE:** A este nivel, el empleado necesita mejorar en una o varias de las áreas de trabajo. Esta calificación abarca a los empleados calificados al "Nivel N" en uno o más de los Estándares Universales sin recibir ninguna calificación al "Nivel U" en ninguno de los Estándares Universales.

**NO SATISFACTORIO:** A este nivel, el empleado no lleva a cabo su trabajo. Esta calificación abarca a los empleados calificados al "Nivel U" en uno o más de los Estándares Universales.

## SECCION VII. RESUMEN OFICIAL DE LAS CALIFICACIONES.

Sobresaliente     Superior     Completamente Satisfactorio     Aceptable     No Satisfactorio

**SECCION VIII. EXPLICACION DE LAS CALIFICACIONES.** (Para recomendar un premio o para la calificación de "No Satisfactorio" escribir un comentario general explicando la calificación.)

**SECCION IX. LOGROS/COMENTARIOS SIGNIFICATIVOS.** (Para uso del empleado.)

**SECCION X. FIRMAS:**

FIRMA DEL EMPLEADO: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

"LA FIRMA DEL EMPLEADO INDICA QUE EL EMPLEADO HA REVISADO EL FORMULARIO DE EVALUACION COMPLETO, PERO NO IMPLICA QUE ESTE DE ACUERDO CON LA EVALUACION."

Oficial Evaluador: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
(Nombre y Título)

Oficial Revisor: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

## **B. SELECCIÓN DE LA SANCIÓN APROPIADA POR FALTAS DE CONDUCTA**

Antes de iniciar cualquier medida disciplinaria, es de mucha importancia que el supervisor reúna todos los hechos y las evidencias que atañen a un caso. No importa qué tan seguro crea estar un supervisor de la infracción que haya cometido un subordinado, el supervisor debe entrevistar al empleado en cuestión para ofrecerle la oportunidad de explicar su conducta. También, debe entrevistar a testigos si hubieron algunos o a aquellas personas que pueden dar luces sobre el asunto bajo investigación.

Desde el inicio de una investigación, se debe llevar una documentación escrita de todo lo referente al caso. El tener una documentación por escrito de todos los particulares de una investigación es muy importante. Aparte de que es preferible no atenerse a la memoria de quien conduce la investigación puesto que con el tiempo se le pueden olvidar ciertos detalles, esto facilita en la labor del supervisor en determinar si se cometió una falta la cual requiere disciplina y en la selección de la sanción apropiada. La clara y completa documentación como lo son testimonios de testigos, certificados, y demás documentos relacionados con un caso también asiste en sustentar con más credibilidad el punto de la agencia.

Una vez que el supervisor ha obtenido una imagen completa de lo acontecido y determina que una ofensa fue cometida la cual tiene relación con el puesto que desempeña el trabajador, el supervisor debe determinar la sanción apropiada que debe ser impuesta. Para esto, es necesario hacer un cuidadoso análisis de todo el caso manteniendo en mente que la sanción que se aplique debe tener como propósito corregir la conducta inaceptable del empleado y debe seguir la política de disciplina progresiva. La excepción a esta política siendo que la ofensa cometida en una primera instancia sea tan seria que sólo una medida adversa sea apropiada como lo son en casos criminales.

#### **1. Selección de la Sanción Apropiada**

A no ser que se esté hablando de aquellas ofensas las cuales tienen una sanción disciplinaria establecida por la ley, como son los casos de uso o autorizar el uso intencionalmente de un vehículo a motor de la Comisión para propósitos no oficiales<sup>19/</sup> y resultados positivos por drogas<sup>20/</sup>,

---

<sup>19/</sup> United States Code, Title 31, (Washington: U.S. Government Printing Office, 1993) Section 638a.(c)(2).

<sup>20/</sup> Presidente de los Estados Unidos, Ronald Reagan, Orden Ejecutiva 12564, 15 de septiembre de 1986.

no existe una regla definida que indica la sanción específica que debe ser impuesta por tal o cual ofensa. Más bien, son las circunstancias que rodean la infracción y las características demostradas por el empleado las que más van a influenciar en la medida administrativa que se tome. Toda medida disciplinaria requiere de buen juicio para que el empleado no sea penalizado en desproporción con la ofensa cometida. Después de considerar todas las circunstancias pertinentes al caso, se debe aplicar la medida disciplinaria menos severa que corrija el comportamiento indeseable.

a. Los Factores Douglas. La Junta de Protección de los Sistemas de Mérito de los Estados Unidos obtuvo del caso Curtis Douglas versus Administración de Veteranos, 5 M.S.P.R. 280 (1981) 12 factores los cuales sirven de guía en el servicio Federal estadounidense en la selección de una sanción disciplinaria apropiada en casos de conducta inaceptable.<sup>21/</sup> Estos factores son comúnmente utilizados por los árbitros y examinadores de audiencias para determinar si la sanción impuesta por la agencia es adecuada. Estos factores,

---

<sup>21/</sup> G. Jerry Shaw and William L. Bransford, The Federal Manager's Handbook, A Guide to Rehabilitating or Removing the Problem Employee, (Alabama: FPMI Communications, Inc., 1994) p. 61.

conocidos como "los Factores Douglas", se describen brevemente a continuación:

(1) La naturaleza y seriedad de la falta. Al seleccionar una sanción apropiada se debe considerar la naturaleza y seriedad de la falta. Asimismo, hay que notar la relación de la ofensa cometida con la posición, los deberes, y las responsabilidades del empleado; si la falta fue intencional o inadvertida; si se cometió con malicia o por obtener una ganancia; o si se repitió en varias ocasiones.

(2) El nivel de empleo y tipo de posición que ocupa el empleado. Se debe considerar el nivel de empleo y tipo de posición que ocupa el empleado, el grado de confianza de la posición, el contacto que tiene con el público, y la prominencia de la posición. Cuando el empleado infractor ocupa una posición de supervisión o de confianza en cual se requiere su honestidad, integridad, y confiabilidad, bajarlo a una posición en donde no supervise podría ser apropiado. Claro está, luego de haber sopesado los demás factores también.

(3) El historial disciplinario del empleado. El historial disciplinario puede resultar en un atenuante o un agravante al caso. Acciones disciplinarias previamente

tomadas en contra del empleado pueden servir para justificar una sanción más severa, o por el contrario, un historial libre de medidas disciplinarias puede ayudar para que la sanción seleccionada sea menos severa.

(4) El historial de trabajo del empleado. El historial de trabajo del empleado implica el tiempo de servicio que tiene el empleado con la entidad, su confiabilidad, cómo se lleva con los compañeros de trabajo, y su desempeño. Puede resultar como un atenuante en la selección de una sanción apropiada cuando el empleado tiene una considerable cantidad de años de antigüedad, ha recibido premios por desempeño sobresaliente, y en general mantiene un historial de trabajo satisfactorio. En estos casos, el supervisor podría considerar aplicar una sanción menos severa en reconocimiento a un buen historial de trabajo. Si por el contrario, el empleado tiene poco tiempo de servicio con la entidad y es recurrente con problemas disciplinarios, la agencia podría optar por la destitución por considerar poco probable que el empleado vaya a cambiar su patrón y se convierta en un empleado satisfactorio al ser disciplinado.

(5) El efecto de la falta en la habilidad del empleado para desempeñar sus funciones a un nivel satisfactorio. En ocasiones, las ofensas pueden tener un

efecto negativo en la habilidad del empleado de desempeñar sus funciones a un nivel satisfactorio o pueden llegar a tener un efecto en la confianza del supervisor en la habilidad del empleado para desempeñar los deberes asignados.

(6) La coherencia de la sanción con aquellas impuestas a otros empleados por la misma falta o una falta similar. Se debe procurar ser lo más consistente en aplicar sanciones similares a ofensas similares. Adherencia a este principio ayudará a asegurar que se le de un tratamiento uniforme y equitativo a los empleados a quienes se les proponen las medidas disciplinarias. Cuando se está seleccionando una sanción disciplinaria es bueno que se compare el cargo y la sanción que está siendo considerada y las circunstancias que rodean ese caso contra otros casos similares. No obstante, se debe evitar aplicar medidas disciplinarias sólo por el hecho de mantener la consistencia con medidas impuestas anteriormente y procurar dar mérito y reconocimiento a quienes se lo merecen. Hay que dar consideración a todos los factores pertinentes al caso cuando se está determinando la sanción apropiada. Es usual que los empleados aleguen un tratamiento injusto como defensa ante una sanción disciplinaria si por ofensas similares se han impuesto sanciones menos severas a otros trabajadores. Lo importante en estos casos es mostrarle al empleado que el cargo o las

circunstancias que rodean al cargo son diferentes al de aquellos empleados que recibieron sanciones menos severas.

(7) La coherencia de la sanción con la tabla de sanciones aplicable. La Comisión del Canal de Panamá utiliza la Lista de Ofensas y Sanciones que aparece dentro del Manual de Personal del Canal de Panamá, Capítulo 751, Medidas Disciplinarias, Apéndice A. Esta sirve como una guía en la determinación de la sanción apropiada por una ofensa cometida. La tabla no cubre todas las ofensas posibles. En el caso de que se haya cometido una ofensa que no aparece en la tabla se busca aquella ofensa que más se asemeje y se utiliza esa como modelo. Si un supervisor decide desviarse de lo que establece la tabla, debe explicar el motivo con una justificación razonable.

(8) La notoriedad de la falta o su impacto en la reputación de la agencia. La agencia debe velar por mantener su reputación íntegra. Cuando un empleado comete una ofensa que daña la reputación, deja en vergüenza el nombre de la agencia, u ocasiona un escándalo, se podría justificar la imposición de una sanción más severa que vaya de acuerdo con la falta y refleje la seriedad de lo cometido.

(9) La claridad con que el empleado debía comprender que violaba un reglamento, o si había sido advertido sobre dicha conducta. Podría resultar en una justificación válida por parte del empleado si éste no tenía conocimiento de que estaba quebrantando un reglamento establecido. Sin embargo, esta defensa dependerá de las circunstancias que rodean la ofensa cometida y podría no tener validez puesto que es la responsabilidad del empleado estar al pendiente de los reglamentos existentes en su agencia. De existir una regla por escrito que indica la prohibición de la ofensa cometida se le debe notificar al empleado y la regla puede ser incluida en el expediente del caso como documentación en apoyo al cargo contra el empleado.

(10) El potencial de rehabilitación del empleado. Un empleado que, después de haber cometido una falta, justifica su conducta, pone la responsabilidad de sus actos sobre otras personas, o considera que su conducta fue apropiada muestra su inhabilidad de tomar responsabilidad de sus actos y poco potencial de rehabilitación. Se podría considerar una sanción si el empleado acepta su equivocación, muestra un sincero arrepentimiento, y toma medidas para enmendar lo que hizo y mostrar que su conducta no será repetida. Después de todo, lo que se busca en la aplicación

de una sanción es corregir al empleado y procurar que se respeten las reglas de buen comportamiento y desempeño.

(11) Las circunstancias atenuantes. Circunstancias atenuantes pueden ser estrés inusitado o tensiones de trabajo, hostigamiento o provocación por parte de otros, mala fe, problemas de personalidad o mentales y diversas otras. Estas situaciones pueden ocasionar que un empleado se conduzca con poco juicio en un momento dado.

(12) Si otra sanción sería adecuada para reprimir dicha conducta del empleado o de otros en el futuro. Existen ocasiones, particularmente cuando las ofensas cometidas son menores, en que se pueden aplicar sanciones no tradicionales para corregir al empleado. Si por un incidente de conducta desordenada en el lugar de trabajo el cual tiene poca trascendencia, se pide que el empleado se disculpe públicamente ante los demás compañeros de trabajo, se podría lograr corregir el problema y a la vez librar al empleado de una sanción disciplinaria formal. El empleado podría en este caso apreciar la demostración de buena fe de la entidad y serviría para asistir en la relación entre el empleado y el supervisor.

Además de los factores arriba mencionados, cuando el supervisor está considerando si debe tomar una medida disciplinaria o cual medida aplicar, siempre debe tener en cuenta que de ninguna manera se puede discriminar contra el empleado en base a sus creencias políticas, afiliaciones, o actividades\*; estado civil\*\*; discapacidad física\*\*\*; raza; color; religión; sexo; origen de nacionalidad; o edad.

**2. Lista de Faltas y Sanciones del Manual de Personal del Canal de Panamá, Capítulo 751, Apéndice A**

La Lista de Faltas y Sanciones del Manual de Personal del Canal de Panamá, Capítulo 751, Apéndice A. proporciona una gama de sanciones disciplinarias que los supervisores deben considerar cuando ciertas ofensas han sido cometidas. La lista sirve de guía y no ordena las sanciones que deben ser impuestas. Inclusive, los supervisores se pueden exceder de lo que indica la Lista de Ofensas y Sanciones si tienen una razón válida que lo justifica.

---

\* A menos que se requiera por ley.

\*\* A menos que sea el caso del nombramiento ilegal de un cónyuge.

\*\*\* A menos que la medida se tom<sup>o</sup> en base a que la discapacidad del empleado le impide desempeñar sus funciones en forma eficiente y segura.

La Lista de Faltas y Sanciones está plasmada en una tabla la cual contiene en su primera columna algunas de las ofensas que pueden ser cometidas por empleados. Luego siguen tres columnas que dan una gama de sanciones dependiendo si es la primera, segunda o tercera ocasión que se comete la falta dentro del período de caducidad estipulado. Estas tres columnas dan cierta flexibilidad en cuanto a la decisión que se vaya a tomar puesto que indican desde un mínimo hasta un máximo de lo que debe ser impuesto. Por consiguiente, el supervisor sigue siendo responsable de utilizar buen juicio al determinar cual es la sanción apropiada dadas todas las circunstancias atenuantes y agravantes del caso. La última columna de la tabla especifica el período de caducidad que corresponde a cada falta.

El cargo que se imputa al empleado debe hacerse con las palabras que mejor describan la ofensa cometida por el empleado. Las ofensas cometidas no siempre aparecerán listadas en la Lista de Faltas y Sanciones. En estos casos, el supervisor u oficial quien va a determinar la sanción apropiada debe buscar una sanción que sea consistente con la sanción indicada por una falta de gravedad comparable que sí aparezca en la tabla.

A continuación se presenta el Capítulo 751, Apéndice A. La Lista de Faltas y Sanciones del Manual de Personal del Canal de Panamá:

APENDICE A. LISTA DE FALTAS Y SANCIONES

Disposiciones generales

a. El propósito de esta lista es servir de guía a los supervisores para disciplinar a los empleados; no se pretende que la misma sea una lista de todas las faltas posibles.

b. Algunos de los casos enumerados combinan varias faltas en una oración, conectadas por la vocal "o". El uso de la vocal "o" en la imputación de una falta la convierte en vaga o no específica. Por consiguiente, cuando se hace una imputación, solamente se usa la parte que mejor describa la conducta del empleado. Sin embargo en el caso de que la conducta del empleado no aparezca en esta lista, el cargo que deba ser especificado se hará utilizando las palabras que mejor y con más claridad describan la conducta del empleado. Las sanciones por faltas no enumeradas deberán ser consistentes con las sanciones por faltas enumeradas de gravedad comparable.

c. Las amonestaciones verbales, aunque no son medidas disciplinarias formales, pueden tomarse en consideración al aplicar la sanción. También debe considerarse el tiempo que ha transcurrido desde las faltas anteriores. La columna del período de caducidad le sirve para determinar el período de tiempo a considerarse. El período de caducidad comenzará a contarse desde la fecha de emisión de la medida disciplinaria.

d. Las medidas disciplinarias o adversas exigen el ejercicio de un juicio responsable, de forma que la sanción del empleado sea proporcional a su falta. Las sanciones por lo general deben aplicarse según los términos indicados, no obstante, si se justifica podrán imponerse sanciones más o menos severas que las indicadas en la presente lista.

e. Las sanciones de suspensión del trabajo detalladas en la presente lista se calcularán en días calendario, a menos que se especifique lo contrario. El primer día de una suspensión será un día programado como laborable. Cuando la medida impone una sanción de más de 14 días calendario, destitución, u otra medida adversa, deben seguirse los procedimientos detallados en el Capítulo 752 del presente Manual.

f. Cuando aplique, el empleado será responsable por los gastos ocasionados a la Comisión por negligencia o acción voluntaria en el desempeño de sus funciones.

g. Será causal de destitución haber incurrido en cuatro faltas dentro de un plazo de 24 meses, siempre que se trate de más de un tipo de falta. Además, en los casos en que no se indique la sanción de destitución en la lista de faltas, será causal de destitución cometer cuatro faltas de un mismo tipo dentro del período de caducidad correspondiente.

## APENDICE A. LISTA DE FALTAS Y SANCIONES

NATURALEZA DE LA FALTA	Número de incidentes dentro del periodo de caducidad			PERIODO DE CADUCIDAD
	1a	2a	3a	
1. <u>ASISTENCIA</u> a. Tardanza sin permiso después de haber sido amonestado verbalmente; no registrarse debidamente al presentarse a trabajar.1/	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Suspensión de un día	Mín. Suspensión de un día Máx. Suspensión de 3 días	Mín. Suspensión de 3 días Máx. Suspensión de 14 días	Seis meses
b. Ausencia del trabajo sin permiso; abandonar el trabajo o sus predios durante horas hábiles sin permiso; no presentarse a trabajar tiempo extraordinario según órdenes impartidas.2/	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Suspensión de 5 días	Mín. Suspensión de 5 días Máx. Suspensión de 10 días	Mín. Suspensión de 10 días Máx. Destitución	Un año
c. No seguir los procedimientos establecidos para informar sobre ausencias o solicitar licencia. 3/	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Suspensión de 3 días	Mín. Suspensión de 3 días Máx. Suspensión de 5 días	Mín. Suspensión de 5 días Máx. Suspensión de 14 días	Un año
2. <u>IDENTIFICACION</u> No portar o mostrar la debida identificación cuando así lo solicite un funcionario autorizado de la Comisión del Canal.4/	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Suspensión de un día	Mín. Suspensión de un día Máx. Suspensión de 5 días	Mín. Suspensión de 5 días Máx. Suspensión de 14 días	Seis meses
3. <u>SEGURIDAD</u> a. No usar la ropa, equipo, o calzado protector reglamentario.5/	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Suspensión de un día	Mín. Suspensión de un día Máx. Suspensión de 5 días	Mín. Suspensión de 5 días Máx. Suspensión de 14 días	Un año
b. No informar sobre una lesión o accidente personal con prontitud.	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Suspensión de un día	Mín. Suspensión de un día Máx. Suspensión de 5 días	Mín. Suspensión de 5 días Máx. Suspensión de 14 días	Un año

APENDICE A. LISTA DE FALTAS Y SANCIONES

NATURALEZA DE LA FALTA	Número de incidentes dentro del período de caducidad			PERIODO DE CADUCIDAD
	1a	2a	3a	
c. No observar las precauciones de seguridad personal exigidas mediante instrucciones verbales o por escrito, reglamentos, o avisos.	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Suspensión de 5 días	Mín. Suspensión de 5 días Máx. Suspensión de 14 días	Mín. Suspensión de 14 días Máx. Destitución	Un año
d. No usar cinturones de seguridad al conducir o viajar como pasajero en un vehículo oficial de la Comisión del Canal de Panamá u otro vehículo autorizado.	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Suspensión de 5 días	Mín. Suspensión de 5 días Máx. Suspensión de 14 días	Mín. Suspensión de 14 días Máx. Destitución	Un año
e. Poner en peligro la seguridad del personal o causarle lesiones por negligencia.	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 14 días Máx. Destitución	Destitución	Dos años
4. <u>HUELGA</u> Participar en, o promover una huelga, paro de labores, atrasar el trabajo, ausentarse por supuesta enfermedad, o cualquier otra medida laboral contra la Comisión.6/	Destitución			
5. <u>ASUNTOS CONFIDENCIALES</u> No salvaguardar documentos o información confidencial.7/	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 14 días Máx. Destitución	Destitución	Dos años

## APENDICE A. LISTA DE FALTAS Y SANCIONES

NATURALEZA DE LA FALTA	Número de incidentes dentro del período de caducidad			PERIODO DE CADUCIDAD
	1a	2a	3a	
<p><b>6. BIENES PERTENECIENTES AL GOBIERNO O A TERCEROS</b> Pérdida o daños a bienes, herramientas o equipo perteneciente al Gobierno o a terceros, o la puesta en peligro de los mismos debido a:</p> <p>1) Negligencia <u>8/</u></p>	<p>Mín. Reprimenda por escrito Máx. Suspensión de 5 días</p>	<p>Mín. Suspensión de 5 días Máx. Suspensión de 10 días</p>	<p>Mín. Suspensión de 10 días Máx. Destitución</p>	Un año
<p>2) Dolo <u>8/</u></p>	<p>Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución</p>	<p>Mín. Suspensión de 14 días Máx. Destitución</p>	Destitución	Dos años
<p><b>7. HURTO, APROPIACION INDEBIDA, O POSESION SIN AUTORIZACION:</b> a. Hurto o intento de hurto o apropiación indebida de fondos, bienes, herramientas o equipo de la Comisión; hurto o intento de hurto de bienes pertenecientes a terceros; posesión sin autorización de bienes de la Comisión o de terceros; asociación con otros para cometer tales actos.<u>8/</u></p>	<p>Mín: Suspensión de 5 días Máx. Destitución</p>	Destitución		Dos años
<p>b. No denunciar un hurto, intento de hurto, fraude, apropiación indebida, posesión sin autorización, o asociación con otros para cometer estos actos.</p>	<p>Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución</p>	<p>Mín. Suspensión de 10 días Máx. Destitución</p>	Destitución	Dos años

APENDICE A. LISTA DE FALTAS Y SANCIONES

NATURALEZA DE LA FALTA	Número de incidentes dentro del periodo de caducidad			PERIODO DE CADUCIDAD
	1a	2a	3a	
<p><b>8. TRABAJO INEFICIENTE</b>                      a. Trabajo descuidado o ineficiente; ociosidad excesiva o pérdida de tiempo en el trabajo; desatender deberes; no trabajar en las tareas asignadas.</p>	<p>Mín. Reprimenda por escrito                      Máx. Suspensión de 5 días</p>	<p>Mín. Suspensión de 5 días                      Máx. Suspensión de 10 días</p>	<p>Mín. Suspensión de 10 días                      Máx. Destitución</p>	Un año
<p>b. Dormirse en el trabajo cuando:</p> <p>1) No se pelagra la seguridad del personal o de los bienes de la Comisión.</p> <p>2) Pelagra la seguridad del personal o de los bienes de la Comisión.</p>	<p>Mín. Reprimenda por escrito                      Máx. Suspensión de 5 días</p> <p>Mín. Reprimenda por escrito                      Máx. Suspensión de 14 días</p>	<p>Mín. Suspensión de 5 días                      Máx. Suspensión de 14 días</p> <p>Mín. Suspensión de 30 días                      Máx. Destitución</p>	<p>Mín. Suspensión de 14 días                      Máx. Destitución</p> <p>Destitución</p>	<p>Un año</p> <p>Dos años</p>
<p>c. Ocultar o intentar ocultar trabajo defectuoso; eliminar o destruir trabajo defectuoso sin permiso.</p>	<p>Mín. Reprimenda por escrito                      Máx. Suspensión de 14 días</p>	<p>Mín. Suspensión de 14 días                      Máx. Destitución</p>	<p>Mín. Suspensión de 15 días                      Máx. Destitución</p>	Dos años

APENDICE A. LISTA DE FALTAS Y SANCIONES

NATURALEZA DE LA FALTA	Número de incidentes dentro del período de caducidad			PERIODO DE CADUCIDAD
	1a	2a	3a	
<p><b>9. DESOBEDIENCIA A UNA AUTORIDAD CONSTITUIDA</b>                      a. Negarse a atestiguar y/o a presentar una declaración por escrito, o a cooperar en una investigación oficial; obstruir o interferir con una investigación debidamente autorizada u oficial.</p>	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Suspensión de 5 días	Mín. Suspensión de 5 días Máx. Suspensión de 10 días	Mín. Suspensión de 10 días Máx. Destitución	Un año
b. No cumplir o demorarse excesivamente en cumplir órdenes, tareas asignadas, o instrucciones de un supervisor.	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Suspensión de 5 días	Mín. Suspensión de 5 días Máx. Suspensión de 10 días	Mín. Suspensión de 10 días Máx. Destitución	Un año
c. No cumplir con un reglamento u orden por escrito emitido por autoridad competente (que no aparezca en la presente lista.)	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 5 días Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 10 días Máx. Destitución	Un año
d. Desobediencia intencional a las autoridades constituidas; negarse deliberadamente a cumplir una orden justa impartida por un supervisor.9/	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 10 días Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 15 días Máx. Destitución	Dos años
<p><b>10. CONDUCTA IRRESPECTUOSA</b>                      a. Ser descortés o irrespetuoso con el público.</p>	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Suspensión de 3 días	Mín. Suspensión de 5 días Máx. Suspensión de 10 días	Mín. Suspensión de 14 días Máx. Destitución	Un año
b. Ser descortés o irrespetuoso con supervisores u otros empleados.	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 14 días Máx. Destitución	Destitución	Dos años

APENDICE A. LISTA DE FALTAS Y SANCIONES

NATURALEZA DE LA FALTA	Número de incidentes dentro del período de caducidad			PERIODO DE CADUCIDAD
	1a	2a	3a	
c. Proferir palabras insultantes, abusivas, groseras u obscenas en contra o acerca de otros empleados, supervisores u otras personas; hacer aseveraciones irresponsables, falsas o infundadas acerca de otros empleados, supervisores u otras personas.10/	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 14 días Máx. Destitución	Destitución	Dos años
11. <u>FALSIFICACION</u> Falsificación, declaración intencionalmente falsa, exageración deliberada, u ocultamiento de un hecho material en relación con un nombramiento, ascenso, constancia, investigación, u otro procedimiento establecido. Esto incluye la falsificación de registros de asistencia propios o ajenos, perjurio, declaraciones juradas falsas, y mentiras a un supervisor o autoridad equivalente.	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 15 días Máx. Destitución	Destitución	Dos años
12. <u>PELEAR</u> a. Amenaza o intento de causar daños o lesiones corporales a otro; conducta desordenada o bromas peligrosas en el trabajo.	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Suspensión de 14 días	Mín. Suspensión de 14 días Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 30 días Máx. Destitución	Dos años
b. Pelear, golpear, empujar, u otros actos similares en contra de otra persona, <u>sin</u> causarle lesiones corporales.	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Suspensión de 30 días	Mín. Suspensión de 30 días Máx. Destitución	Destitución	Dos años
c. Pelear, golpear, empujar, u otros actos similares en contra de otra persona, causándole lesiones corporales.	Mín. Suspensión de 30 días Máx. Destitución	Destitución		Dos años

## APENDICE A. LISTA DE FALTAS Y SANCIONES

NATURALEZA DE LA FALTA	Número de incidentes dentro del período de caducidad			PERIODO DE CADUCIDAD
	1a	2a	3a	
13. <u>ALCOHOL Y DROGAS ILICITAS</u> a. Presentarse a trabajar o estar trabajando bajo el efecto de bebidas alcohólicas; uso, posesión, traspaso, venta, o intento de venta de bebidas alcohólicas en el trabajo; uso habitual y excesivo de bebidas alcohólicas. <sup>11/</sup>	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 14 días Máx. Destitución	Destitución	Dos años
b. Presentarse a trabajar o estar trabajando bajo el efecto de drogas ilícitas; uso sin autorización, posesión, traspaso, venta, o intento de venta de drogas ilícitas. <sup>12/</sup>	Destitución			
c. Negarse a una prueba de consumo de drogas (por incidente/accidente, accidente serio, sospecha razonable, o pruebas al azar.) <sup>13/</sup>	Destitución			
14. <u>VEHICULOS Y NAVES OFICIALES</u> a. Infracciones al reglamento de tránsito en el trabajo; operación impropia de una nave o vehículo de la Comisión; no cumplir con los reglamentos de la Comisión sobre la operación de naves o vehículos de la Comisión.	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Suspensión de 5 días	Mín. Suspensión de 5 días Máx. Suspensión de 10 días	Mín. Suspensión de 10 días Máx. Destitución	Un año
b. Haber sido encontrado culpable después de la investigación, de haber estado involucrado en un accidente mientras operaba una nave o vehículo de la Comisión.	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 14 días Máx. Destitución	Destitución	Dos años
c. Usar o autorizar intencionalmente el uso de un vehículo a motor de la Comisión para propósitos no oficiales. <sup>14/</sup>	Mín. Suspensión de 30 días Máx. Destitución	Destitución		Dos años

APENDICE A. LISTA DE FALTAS Y SANCIONES

NATURALEZA DE LA FALTA	Número de incidentes dentro del período de caducidad			PERIODO DE CADUCIDAD
	1a	2a	3a	
d. Operar un vehículo o nave de la Comisión bajo el efecto de bebidas alcohólicas.	Mín. Suspensión de 30 días Máx. Destitución	Destitución		Dos años
15. <u>DISCRIMINACION/HOSTIGAMIENTO/REPRESALIA</u> a. Cualquier acto u omisión por discriminación basada en raza, color, religión, sexo, origen nacional, edad, ciudadanía, o impedimento de un empleado, ex-empleado, o solicitante de empleo, que afecte sus derechos, privilegios, beneficios, o igualdad de oportunidades económicas. Esto incluye hostigamiento en el trabajo debido al sexo u origen nacional. <u>15/</u>	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 10 días Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 15 días Máx. Destitución	Dos años
b. Represalia contra un empleado por dar información a un funcionario de la Oficina del Inspector General (o su equivalente) o a un investigador de la Oficina de Igualdad de Oportunidades de Empleo, o por atestiguar en un proceso oficial.	Mín. Suspensión de 30 días Máx. Destitución	Destitución		Dos años
16. <u>EMPLEO DE FAMILIARES</u> Infracción de la restricción sobre empleo o ascenso de familiares. <u>16/</u>	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 10 días Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 15 días Máx. Destitución	Dos años
17. <u>ARMAS</u> Posesión no autorizada de armas en el trabajo o en los predios del sitio de trabajo. <u>17/</u>	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 15 días Máx. Destitución	Destitución	Dos años

## APENDICE A. LISTA DE FALTAS Y SANCIONES

NATURALEZA DE LA FALTA	Número de incidentes dentro del período de caducidad			PERIODO DE CADUCIDAD
	1a	2a	3a	
<b>18. ETICA Y OTRAS CONDUCTAS Y RESPONSABILIDADES</b> a. Aceptación o solicitud de sobornos, aceptación por los empleados de regalos que les hayan sido ofrecidos por razón del cargo que desempeñan. (Esto también se aplica a la aceptación por parte de miembros de la familia inmediata del empleado.) <u>18/</u>	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 10 días Máx. Destitución	Destitución	Dos años
b. Pedirle dinero prestado a empleados subalternos. <u>18/</u>	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 10 días Máx. Destitución	Destitución	Dos años
c. Desempeñarse en otro empleo o actividad no autorizada o negocio particular. <u>18/</u>	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 10 días Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 15 días Máx. Destitución	Dos años
d. Tener intereses económicos prohibidos o efectuar transacciones económicas prohibidas. <u>18/</u>	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 10 días Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 15 días Máx. Destitución	Dos años
e. Usar o permitir el uso, directa o indirectamente, de bienes de la Comisión de cualquier tipo, lo que incluye bienes arrendados a la Comisión, para actividades que no estén aprobadas oficialmente. <u>18/</u>	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 10 días Máx. Destitución	Destitución	Dos años
f. Uso no autorizado de personal de la Comisión para beneficio propio o de terceros.	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 10 días Máx. Destitución	Destitución	Dos años
g. Emplear o permitir el empleo, directa o indirectamente, de información oficial obtenida por razón del empleo en la Comisión para beneficio propio o de terceros. <u>18/</u>	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 10 días Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 15 días Máx. Destitución	Dos años

[Hoja de Envío No. 517, 08/17/92]

APENDICE A. LISTA DE FALTAS Y SANCIONES

NATURALEZA DE LA FALTA	Número de incidentes dentro del período de caducidad			PERIODO DE CADUCIDAD
	1a	2a	3a	
h. Dejar de cumplir con sus obligaciones financieras en forma correcta y oportuna. <sup>18/</sup>	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Suspensión de 5 días	Mín. Suspensión de 5 días Máx. Suspensión de 10 días	Mín. Suspensión de 10 días Máx. Destitución	Dos años
i. Girar cheques sin fondos cuando el empleado tenía o debió tener conocimiento de que no tenía fondos suficientes en la fecha en que giró el cheque.	Mín. Suspensión de 5 días Máx. Destitución	Destitución		Dos años
j. Jugar por dinero o apuestas ilegales, o promoción del juego, durante el ejercicio de sus funciones o en los predios del sitio de trabajo. <sup>18/</sup>	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 10 días Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 30 días Máx. Destitución	Dos años
k. Conducta impropia de un empleado de la Comisión; conducta criminal, infamante, deshonesto, inmoral, o notoriamente deshonorosa, o cualquier otra conducta en detrimento de la Comisión, dentro o fuera del trabajo. <sup>18/</sup>	Mín. Reprimenda por escrito Máx. Destitución	Mín. Suspensión de 15 días Máx. Destitución	Destitución	Dos años
l. Infracción de las restricciones sobre participación de empleados en las actividades políticas de la República de Panamá. <sup>18/</sup>	Destitución			

APENDICE A. LISTA DE FALTAS Y SANCIONES

NOTAS

- 1/ Se considera tardanza cuando un empleado se presenta a trabajar en un plazo menor de 30 minutos después de iniciarse el turno programado o la hora señalada para presentarse, así como después del receso de almuerzo. Además de cualesquiera medidas disciplinarias que se tomen, el período de tardanza sin permiso será sin sueldo.
- 2/ Se considera ausencia cuando un empleado no está presente en un lugar de trabajo por 30 minutos o más. Además de cualesquiera medidas disciplinarias que se tomen, el período de ausencia sin permiso será sin sueldo.  
  
Se puede hacer el cargo de "ausencias excesivas sin permiso" con la sanción de destitución cuando la ausencia es más de cinco días laborables consecutivos.  
  
Véase el Capítulo 630.1-11.a del Manual de Personal del Canal de Panamá. Salvo circunstancias imprevistas tales como enfermedad, lesiones u otro tipo de emergencia, el tiempo libre se debe solicitar con anticipación.  
  
Véase el Capítulo 630.1-12.c del Manual de Personal del Canal de Panamá. El empleado debe notificar al supervisor sobre ausencias imprevistas (no programadas) a la primera oportunidad que tenga. Si no notifica, la ausencia puede considerarse ausencia sin permiso (AWOL).
- 3/ Se puede disciplinar a un empleado por no solicitar licencia conforme a los procedimientos establecidos para solicitarla y para informar sobre ausencias imprevistas cuando dicho empleado no sigue los procedimientos indicados en las cartas de instrucciones especiales para la notificación de ausencias. Sería apropiado usar este cargo cuando el empleado no llama al supervisor, según instrucciones, para notificarle de su incapacidad para presentarse a trabajar. Subsiguientemente es anotado en licencia después de presentar un certificado médico válido.
- 4/ Véase la Sección 117.7 de la Administración y Reglamentos del Canal de Panamá.
- 5/ Se podrá mandar inmediatamente de licencia, con o sin su consentimiento y por el resto del turno, al empleado que se presente a trabajar sin el equipo de seguridad, ropa, o calzado protector reglamentario. (Véase la Sección 751 del Manual de Personal Federal. El empleado no llena los requisitos para considerarlo "listo, capaz y dispuesto".)
- 6/ Véase la Sección 7311(3) del Título 5 del Código de los Estados Unidos.
- 7/ Véase la Sección 60.16 del Título 35 del Código de Reglamentos Federales y la Sección 119.12 de la Administración y Reglamentos del Canal de Panamá.
- 8/ Un empleado será responsable de reembolsar a la Comisión por pérdida de bienes e incluso dinero como resultado de negligencia o acto intencional en el desempeño de sus funciones oficiales.

APENDICE A. LISTA DE FALTAS Y SANCIONES

NOTAS: (continuación)

- 9/ El empleado que se niegue a desempeñar, inmediatamente y sin su consentimiento, sus funciones debidamente asignadas se le podrá poner de licencia por el resto de la jornada.
- 10/ Considere las funciones y el cargo ocupado por las partes; la naturaleza de las afirmaciones y el daño causado a la parte agraviada; la naturaleza y oportunidad de la disculpa o retractación si la hubiese; y la medida en que las aseveraciones dañinas están fundamentadas en hechos establecidos.
- 11/ Véase el Capítulo 792.4-2.a(1)(d) del Manual de Personal del Canal de Panamá. El supervisor no debe permitir que un empleado con el control y discernimiento disminuido permanezca en el trabajo. El empleado que no pueda desempeñarse con eficiencia y seguridad porque se ha presentado a trabajar o está trabajando bajo los efectos de una substancia embriagante, debe mandarse de licencia anual con o sin su consentimiento por el resto de la jornada de trabajo.
- 12/ Véase el Capítulo 792.4-3.a(1)(d) del Manual de Personal del Canal de Panamá. El supervisor no debe permitir que un empleado con el control y discernimiento disminuido permanezca en el trabajo. El empleado que no pueda desempeñarse con eficiencia y seguridad porque se ha presentado a trabajar o está trabajando bajo los efectos de una droga ilícita debe mandarse de licencia anual con o sin su consentimiento por el resto de la jornada de trabajo. En el caso de un empleado con una disminución continua del control y discernimiento deteriorando su capacidad hasta el punto de que represente un peligro para sí mismo u otros, o que pueda causar daños a la propiedad, el supervisor debe relevar al empleado de sus funciones regulares, hasta tanto se tengan los resultados de un examen médico y se decida si tomar una medida disciplinaria o adversa, conforme a los reglamentos aplicables.

Refiérase a la Orden Ejecutiva 12564, por la que se establece un lugar Federal de Trabajo Libre de Drogas, que indica en parte, que "Las dependencias del Gobierno de los Estados Unidos procederán a destituir del servicio a cualquier empleado que consuma drogas ilícitas y que (1) se niegue a obtener consejería o rehabilitación por medio de un Programa de Asistencia a Empleados, o (2) no deja de consumir drogas ilícitas una vez haya sido aconsejado o rehabilitado". La Orden Ejecutiva 12564 obliga a la destitución del empleado si se confirma su consumo de drogas ilícitas por segunda vez.

- 13/ Véase el Capítulo 792.4-5 del Manual de Personal del Canal de Panamá.
- 14/ Véase la Sección 83.1 de la Administración y Reglamentos del Canal de Panamá y las secciones 1344 y 1349 del Título 31 del Código de los Estados Unidos. La Sección 1349 (b) del Título 31 del Código de los Estados Unidos es del tenor siguiente: "El funcionario o empleado que intencionalmente use o autorice el uso de un vehículo a motor o aeronave de pasajeros de propiedad del o arrendado por el Gobierno de los Estados Unidos (salvo para un propósito oficial autorizado por la Sección 1344

## APENDICE A. LISTA DE FALTAS Y SANCIONES

NOTAS: (continuación)

del presente Título) o infringe de cualquier otra forma las disposiciones de la Sección 1344, será suspendido del trabajo sin pago por el director de la dependencia correspondiente del Gobierno de los Estados Unidos. El funcionario o empleado será suspendido del trabajo por lo menos un mes, y cuando las circunstancias lo ameriten, por un período más largo o será destituido sumariamente de su cargo". Los términos uso oficial y uso no oficial se definen en las secciones 83.3 y 83.4 de la Administración y Reglamentos del Canal de Panamá.

- 15/ Véase las declaraciones del Administrador sobre las políticas de la Comisión con respecto al hostigamiento sexual y por origen nacional.
- 16/ Véase el Capítulo 310 del Manual de Personal del Canal de Panamá.
- 17/ Véase la Parte 125 de la Administración y Reglamentos del Canal de Panamá. La definición de "armas" incluye cualquier arma de fuego, daga, puñal, cuchillo, o cualquiera otra arma fabricada, vendida o con propósito defensivo u ofensivo, pero no incluye cortaplumas, tajaplumas, ni otras herramientas de uso necesario del empleado para el desempeño de sus funciones.
- 18/ Véase el Código de Conducta del Empleado (folleto).

**CAPÍTULO TERCERO**  
**LA DISCIPLINA EN LA AUTORIDAD**  
**DEL CANAL DE PANAMÁ**

## A. ENTREVISTAS

Los expertos en la materia de disciplina en la Comisión del Canal de Panamá y el futuro de dicho sistema fueron entrevistados. Durante los diálogos, estas personas sirvieron de fuente, proporcionando valiosos datos sobre sus vivencias particulares, opiniones, y expectativas, aspectos que por su misma naturaleza serían imposible observar de afuera. Esta fase de la investigación consistió en la exploración de aquellos puntos de interés como lo son la efectividad del presente sistema de disciplina de la Comisión del Canal, sus deficiencias y posibles maneras de ser mejorado, la posibilidad de que otras entidades lo puedan utilizar como modelo, el sistema que utilizará la Autoridad del Canal de Panamá, y la confianza que existe de que Panamá sepa continuar y hacer respetar el sistema que ponga en funcionamiento. Las preguntas hechas a las diferentes personas guardan una relación entre sí. A lo largo, se brindó la oportunidad de unas ricas e informativas conversaciones.

### **1. Entrevista a la Sra. Angela Rodríguez-Villafañe, Especialista de Relaciones con los Empleados del Ramo de Medidas Adversas**

La siguiente es una entrevista realizada el 25 de junio de 1997 a la Sra. Angela Rodríguez-Villafañe quien labora en

el Ramo de Medidas Adversas como Especialista de Relaciones con los Empleados.

**Sra. Rodríguez, por favor, describa brevemente su experiencia y actual participación con el sistema disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá.**

**Sra. Rodríguez:** Yo vengo trabajando en el Ramo de Medidas Adversas como Especialista de Relaciones con los Empleados desde septiembre de 1986. Mi trabajo allí es de asesorar a los supervisores y gerentes de la entidad cuando los empleados exhiben problemas de conducta o desempeño, y de brindar asistencia para asegurar la aplicación correcta de medidas disciplinarias y la tramitación de medidas adversas. También damos entrenamiento a los supervisores de la Comisión en como mantener la disciplina y el orden, orientamos a los demás empleados y a sus representantes con respecto a las políticas y regulaciones de conducta de la Comisión y los derechos y deberes que ellos tienen. Aparte de eso, recientemente fui una de las personas asignadas a la posición de Especialista de Manejo de Personal para trabajar en un proyecto especial en preparación para la transición en el año 2000. Estoy trabajando en este proyecto desde el 17 de mayo de este año.

**PREGUNTA: ¿En qué consiste el proyecto especial al cual usted ha sido asignada?**

**Sra. Rodríguez:** El proyecto está relacionado con el Manual de Personal del Canal de Panamá. Específicamente, el proyecto consiste de un equipo de personas que conocen a fondo el Manual de Personal actual. Nosotros somos responsables de identificar los diferentes reglamentos de recursos humanos del gobierno federal estadounidense y políticas que gobiernan actualmente los programas de recursos humanos de la Comisión para luego incorporarlos al Manual de Personal del Canal de Panamá que utilizará la Autoridad del Canal de Panamá. Los que estamos trabajando en este proyecto debemos identificar aquellas partes del actual manual que no aplicarán pasado el 31 de diciembre de 1999 y proponer un manual revisado para implementación por la Autoridad del Canal de Panamá después del 31 de diciembre de 1999. En aquellos casos en que el manual actual no habla de ciertos temas, se está incorporando la práctica actual al manual. Si no está deletreado allí, se está detallando, lo que se está haciendo hoy día en el manual. Estas son personas que han trabajado en las diferentes áreas. Son personas idóneas y que conocen el área de personal y las diferentes áreas que abarcan el manual. Porque digamos, en el área que abarca la Oficina Central de Exámenes, es una persona que se encarga de ese trabajo la que está reestructurando el capítulo para incorporarlo al Manual de Personal. Lo mismo que para las áreas de acciones disciplinarias y acciones

adversas, es una persona que conoce del tema y que lo ha manejado, la persona que está reestructurando eso.

**PREGUNTA:** ¿Según su opinión, cuáles son las ventajas del actual sistema disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá?

**Sra. Rodríguez:** Yo diría que las ventajas son de que hay ciertas reglas ya establecidas que los supervisores conocen, saben cual es el procedimiento, y tienen todas las indicaciones para seguirlo. También, porque es un tipo de disciplina progresiva. No se llega a una medida drástica como una destitución sin haber pasado primero por otros pasos que son para ayudar al empleado a corregir su comportamiento. El sistema disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá es un sistema que ayuda a la corrección de un problema. Si ese problema se ve a tiempo, siguiendo uno los instructivos del sistema disciplinario entonces nunca se va a tener que llegar a algo drástico como una destitución. Yo encuentro que una de las mejores cosas es que es un sistema disciplinario progresivo donde se le da oportunidad al empleado desde que se le ve el problema de conducta o comportamiento de alertarlo de lo que está haciendo incorrectamente y de ayudarlo a corregir la situación para que el resultado no llegue a ser negativo o adverso para el empleado. Otra cosa es que es un sistema en donde el empleado se puede defender. Después de una

amonestación oral lo primero que se le da por escrito a un empleado es una carta de reprimenda. Desde ese momento se le da al empleado la oportunidad de apelar. La apelación se hace a una persona que ocupa un cargo superior al del supervisor. Por lo tanto, el sistema desde el principio no se presta para que exista un abuso porque el empleado siempre va a tener la oportunidad de apelar y de defender su punto de vista y de traer hechos, pruebas y lo que sea para refutar lo que el supervisor por lo que el supervisor le está dando la reprimenda por escrito. En todos los casos de disciplina, hasta en el caso de destitución, el empleado tiene la oportunidad de apelar y se le da un tiempo para que él pueda apelar.

**PREGUNTA:** ¿Cuáles son las deficiencias del sistema disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá y como pueden ser corregidas o mejoradas?

**Sra. Rodríguez:** Lo único que yo podría encontrar, que podría ser una deficiencia es que el supervisor no conozca el sistema. Yo creo que lo más importante es que una persona que supervise tenga conocimiento del sistema. Para eso existen entrenamientos para supervisores para familiarizarlos con la manera en como funciona el proceso de disciplina y que lo puedan seguir. Ahora, una de las deficiencias también que puede ser posible es que el supervisor sea negligente y no use

la herramienta de disciplina. Sabemos que el ejercicio nos ayuda, pero si no hacemos el ejercicio, entonces de nada nos sirve. Sí se pueden dar algunos casos en que el supervisor no empieza a corregir a sus subalternos desde que inicia un problema. Más bien es negligencia. Deja que el problema crezca y llega un momento que ya no pueden con el problema y en ese momento van a tener que empezar el proceso disciplinario porque no se puede destituir a una persona de un día para otro. Yo creo que el supervisor que conociendo el sistema disciplinario y no lo usa es una deficiencia que debe ser corregida a través del entrenamiento. O sea que todo supervisor debe estar consiente de que tiene la herramienta de disciplina y que debe usarla progresivamente para corregir problemas ya sea disciplinarios o de desempeño.

**PREGUNTA:** ¿Por qué, o por qué no, se beneficiarían empresas panameñas, gubernamentales o privadas con un sistema disciplinario como el de la Comisión? Explique su respuesta.

**Sra. Rodríguez:** Yo creo que el sistema sí se podría utilizar fuera de la Comisión si se ajusta a las necesidades de la empresa o a las necesidades de la entidad de gobierno ya sea por el tipo de trabajo que hacen o por los precedentes que hayan tenido en esa entidad o en esa empresa. Si se toman esas cosas en consideración, se puede ajustar el sistema

disciplinario de la Comisión para poderlo usar en otros tipos de empresas.

**PREGUNTA:** ¿Cree usted que exista una continuidad del sistema disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá pasado el año 2000 cuando se de el traspaso de esta entidad estadounidense a manos panameñas? Explique su respuesta.

**Sra. Rodríguez:** El Administrador del Canal de Panamá al igual que la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá han expresado el deseo de continuar con el sistema disciplinario del Canal después del año 2000. En el manual de personal que estará usando la Autoridad del Canal de Panamá, existe el Capítulo de acciones disciplinarias, el capítulo de acciones adversas, y el capítulo de apelaciones. Por lo tanto, de la manera que se está estructurando ahora mismo el Manual de Personal, se dan las mismas ventajas que ahora tiene el trabajador del Canal para que las tenga el futuro empleado trabajador de la Autoridad del Canal de Panamá.

**PREGUNTA:** ¿En cuál o cuáles documentos se encontrarán las normas de ética y conducta, las sanciones, medidas y procedimientos disciplinarios, procedimientos de quejas, y reclamaciones y arbitraje de la Autoridad del Canal de Panamá?

**Sra. Rodríguez:** Todo se encontrará en lo que se va a llamar el Manual de Personal del Canal de Panamá. Eso ha mantenido el mismo nombre.

**PREGUNTA:** ¿El Manual de Personal del Canal de Panamá mantendrá la misma estructura de capítulos también?

**Sra. Rodríguez:** Todo se está haciendo con el patrón antiguo. Con ese patrón que ha funcionado y que ha servido se le está quitando todo lo que hace referencia a leyes de los Estados Unidos y se está ajustando a lo que dice hoy día la ley orgánica. El Manual de Personal del Canal de Panamá que utilice la Autoridad del Canal mantendrá la misma estructura de capítulos excepto de que ciertas áreas van a estar condensadas. Digamos, si hay un capítulo número 300 que tiene que ver con empleos y el 301 que tiene que ver con empleo de temporales y el 302 que tiene que ver con empleo de permanentes, todo eso aparecerá bajo el capítulo número 300. Se va a simplificar la numeración de los capítulos del Manual de Personal del Canal de Panamá.

**PREGUNTA:** Usted mencionó que ya están incorporando el capítulo de disciplina, el capítulo de medidas adversas, y el de apelaciones en el Manual de Personal que va a utilizar la futura Autoridad del Canal de Panamá. ¿Sabe usted si el Capítulo 430, Evaluación del Desempeño, del manual actual se está incorporando?

**Sra. Rodríguez:** Sí, el capítulo de evaluación ya está listo.

**PREGUNTA:** ¿Sabe usted si el Capítulo 792, Programa de Consejería y Asistencia de Salud para Empleados, va a ser incorporado al nuevo manual de personal?

**Sra. Rodríguez:** También, ya está incorporado.

**PREGUNTA:** ¿El Manual de la Administración del Canal y sus Reglamentos va a ser utilizado por la Autoridad del Canal de Panamá?

**Sra. Rodríguez:** El Manual de la Administración del Canal y sus Reglamentos se va a escribir. Va a haber uno para la Autoridad moldeado a la manera del que ya está.

**PREGUNTA:** ¿En el folleto de anteproyecto de ley que se nos repartió a todos los empleados de la Comisión hablan mucho de un Código de Conducta. Qué es ese Código de Conducta?

**Sra. Rodríguez:** El Código de Conducta existe ahora mismo en la Comisión del Canal. La Ley ha optado por seguir ese Código de Conducta y la Ley estipula que dentro del Código de Conducta entrarán esta, esta, y esta cosa. Aunque no lista todas las cosas, pero da ejemplos. Hay un nuevo código de conducta que será en el nuevo manual de personal el capítulo 735. El capítulo que tiene el código de conducta y ética del empleado.

**PREGUNTA:** ¿Seguirán utilizándose las mismas sanciones? (Como medidas disciplinarias la amonestación oral, reprimenda por escrita, suspensiones hasta 14 días calendarios. Como medida adversa las suspensiones arriba de 15 días, reducción de grado o salario, licencia por 30 días calendario o menos a causa de escasez de trabajo, fondos, u otra razón que no sea disciplinaria, y destitución.)

**Sra. Rodríguez:** Todo se mantendrá igual. En ese aspecto, los capítulos no agregan ni eliminan nada.

**PREGUNTA:** ¿Cree usted que bajo la administración panameña se respete el modelo disciplinario? Específicamente, que se mantenga la aplicación de la disciplina en base al concepto de causa justa.

**Sra. Rodríguez:** Sí, yo considero que hasta ahora lo que se ha estado usando como reglamento de disciplina en la Comisión ha dado resultados excelentes. A Panamá le ha gustado el modelo porque se le ha explicado el sistema disciplinario a diferentes entidades y sí confío que todo el trabajo que hemos hecho para ajustar el área de disciplina a la Autoridad del Canal de Panamá sí se va a seguir y sí seguirá usándose por los diferentes supervisores y directivos de la Autoridad del Canal de Panamá después del 2000. No creo que sea un problema que se relajen en el seguimiento de estas reglas. Considero que los supervisores que se quedarán en sus puestos son supervisores que conocen el sistema, que han trabajado con él y saben que el sistema funciona y ha dado buenos resultados. Por consiguiente, si no hay un cambio masivo en el personal, los supervisores que se encuentran hoy día en la Comisión lo seguirán usando bajo la Autoridad del Canal de Panamá.

**PREGUNTA:** ¿Cuándo se van a implementar las nuevas leyes y reglamentos por los que se va a regir la Autoridad del Canal de Panamá?

**Sra. Rodríguez:** Se van a implementar el 31 de diciembre de 1999 cuando pase el Canal a ser una entidad panameña. Se habló de poner en marcha los nuevos reglamentos antes del 31 de diciembre de 1999, pero se decidió que si se incorporaba otro tipo de sistema antes del año 2000 se iba a prestar a mucha confusión porque las leyes de los Estados Unidos tienen que prevalecer en esta área hasta las 12 del día del 31 de diciembre de 1999. Así es que lo último que se decidió es que se seguirá todo como hasta ahora y todo estará listo para pasar a correr apenas pase esa hora. Debido a que no habrán tantos cambios ni cambios drásticos, se puede mantener hasta el 31 de diciembre de 1999.

**2. Entrevista a la Sra. Kari K. McIlvaine, Jefa del Ramo de Medidas Adversas**

A continuación observamos lo discutido en la entrevista con la Jefa del Ramo de Medidas Adversas de la Comisión del Canal de Panamá, la Sra. Kari K. McIlvaine, el 17 de julio de 1997.

**Sra. McIlvaine, desde cuando desempeña la posición de Jefa del Ramo de Medidas Adversas?**

**Sra. McIlvaine:** Sí, yo he ocupado este puesto en el Ramo de Medidas Adversas desde febrero de 1987.

**¿Como Jefa del Ramo de Medidas Adversas, cuáles son las primordiales funciones que usted desempeña?**

**Sra. McIlvaine:** Yo soy la persona encargada de la dirección del programa de disciplina de la Comisión del Canal de Panamá. Además de eso también funciono en calidad de supervisora de los Especialistas de Relaciones con los Empleados, y las oficinistas dentro del Ramo de Medidas Adversas.

**PREGUNTA:** ¿Según su opinión, cuáles son las ventajas del actual sistema disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá?

**Sra. McIlvaine:** La mayor ventaja del programa disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá es que aplica un programa de disciplina progresiva. Se empieza siempre con la sanción menos severa que corrija al empleado y se aplican sanciones más severas a medida que el empleado continua con la conducta inaceptable para continuar tratando de corregir el problema. Por ejemplo, un empleado que tiene problemas de tardanza, se empieza llamándole la atención a manera de consejo. Luego, se le da una amonestación oral. Si aun así el empleado no se corrige, se le aplica una reprimenda por escrito. El siguiente paso es el de aplicar suspensiones y así progresivamente. Esto permite que el empleado reconozca el error que está cometiendo para que así lo pueda corregir. Se espera así que el empleado se corrija antes de tener que

llegar a medidas severas o a la destitución. Se trata de rehabilitar y convertir a los empleados en personas productivas y la empresa evita destituir a un empleado que ha sido entrenado y en el cual la empresa ha invertido. Otra ventaja que tiene el sistema disciplinario de la Comisión es que le da la oportunidad al empleado de apelar la medida tomada en su contra si él o ella considera que la medida fue demasiado severa o injusta. En mi opinión, el sistema de disciplina de la Comisión es un sistema justo en donde se promueve la igualdad en el tratamiento de los empleados para que las sanciones sean iguales por ofensas y circunstancias iguales.

**PREGUNTA: ¿Cuáles son las deficiencias del sistema disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá?**

**Sra. McIlvaine:** Una deficiencia que yo observo es que en la Comisión, los diferentes departamentos, divisiones, y unidades llevan a cabo e implementan independientemente las medidas disciplinarias a sus trabajadores. A pesar de que existe la tabla de ofensas y sanciones para guiar en la selección de las sanciones, la determinación de la sanción apropiada sigue atada en cierto grado al juicio y criterio del supervisor. En ocasiones, esto resulta en la aplicación inconsistente de disciplina por ofensas cometidas. La aplicación inconsistente de medidas adversas es menos probable, o se puede controlar

mejor, puesto que estas se manejan por medio del Ramo de Medidas Adversas.

**PREGUNTA:** ¿Cómo podría el sistema disciplinario de la Comisión ser mejorado?

**Sra. McIlvaine:** Con respecto a la aplicación de medidas disciplinarias, o sea reprimendas y suspensiones hasta 14 días calendarios, lo ideal sería que una sola oficina se encargara de revisar las medidas disciplinarias que están siendo impuestas y asegurar que se está actuando de una manera uniforme cuando se implementan las medidas disciplinarias. Considero que en la etapa final de las apelaciones también se podría mejorar el sistema. En la actualidad, existen diferentes vías de apelación, la vía administrativa y la negociada. En ambas se trae a una persona de los Estados Unidos para que venga a Panamá, se hace una audiencia y esta persona toma una determinación o da una sugerencia en los casos disciplinarios cuando las apelaciones no se resuelven internamente. Este proceso de apelación creo que puede ser mejorado o modificado. Sobre todo para cuando Panamá sea el que administre y controle el Canal de Panamá. Es más, yo tengo entendido que ya se está haciendo algo sobre esto. Se está viendo si se contratan a arbitradores locales o examinadores de audiencias localmente. Esto haría mejor y mucho más rápido el proceso.

**PREGUNTA:** Por qué, o por qué no, se beneficiarían empresas panameñas, gubernamentales o privadas, con un sistema disciplinario como el de la Comisión? Explique su respuesta.

**Sra. McIlvaine:** No estoy familiarizada con los sistemas disciplinarios de otras empresas en Panamá aunque tengo conocimiento que en el Código de Trabajo de Panamá la sanción más severa antes de la destitución es una suspensión por tres días. Siento que es una medida muy drástica ir de una suspensión por tres días para de repente la terminación de un empleado. Nuestro sistema de disciplina progresiva de más oportunidad para que el empleado corrija su comportamiento. Este período de oportunidad al empleado a corregirse o a rehabilitarse le conviene a la empresa igualmente, particularmente si ha invertido en la contratación, capacitación, y entrenamiento de ese empleado. También, surgen situaciones donde el empleado ha invertido muchos años de servicio en la entidad con un comportamiento aceptable y de repente atraviesa por un momento en que su comportamiento cambia y se vuelve inaceptable. Pero se puede trabajar con ese empleado que le ha rendido a la entidad en el pasado y corregirlo. A la larga podemos tener un mejor empleado quien lo más seguro va a tener una buena voluntad hacia una entidad que lo ayudó en un mal momento en vez de destituirlo.

**PREGUNTA:** ¿Cree usted que exista una continuidad del sistema disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá pasado el año

**2000 cuando se de el traspaso de esta entidad estadounidense a manos panameñas? Explique su respuesta.**

**Sra. McIlvaine:** Sí, creo que la ley orgánica va a procurar que las normas que están ahora en existencia y las prácticas que se siguen ya en la Comisión continúen. Particularmente, en el área de disciplina. También hay nuestro Manual de Personal del Canal de Panamá que está siendo reescrito por un equipo de trabajo de personas que son conocedoras de las diferentes áreas de manejo de recursos humanos. El área de disciplina está incluida. Se están incorporando todas las referencias de la ley orgánica y sacando toda referencia a leyes estadounidenses. Tengo entendido que todos los capítulos y regulaciones que tienen que ver con disciplina se están incorporando al Manual de Personal del Canal de Panamá que va a utilizar la Autoridad del Canal de Panamá. El código de conducta será incluido en los contratos y tengo que asumir que también será incluido para ser aplicado por la Autoridad del Canal de Panamá. Se seguirán utilizando las mismas sanciones. Como medidas disciplinarias la amonestación oral, reprimenda por escrita, suspensiones hasta 14 días calendarios. Como medida adversa las suspensiones arriba de 15 días, reducción de grado o salario, licencia por 30 días calendario o menos a causa de escasez de trabajo, fondos, u otra razón que no sea disciplinaria, y destitución. Eso debe estar listo en el año 2000. También existe mucha

participación de los sindicatos en lo que respecta la ley orgánica, el Manual de Personal del Canal de Panamá el cual está siendo revisado. Los contratos, algunos han sido renegociados y aprobados recientemente. Y la intención es de que estos contratos se mantengan en efecto y tengan validez pasado el año 2000. Particularmente, el contrato negociado para los empleados no-profesionales el cual cubre aproximadamente a 7500 empleados del Canal. Tanto los sindicatos como la administración están muy interesados en asegurar que el sistema de recursos humanos y sobre todo el de disciplina siga siendo justo.

**PREGUNTA:** ¿En qué están basados los contratos? Hay algunas discrepancias entre los contratos y el Manual de Personal del Canal de Panamá?

**Sra. McIlvaine:** Hay algunas diferencias. El Manual de Personal, en el área de disciplina, cubre empleados que no están cubiertos por ninguno de los contratos. Sin embargo, los procedimientos, por lo general, son iguales a lo que aparece en los contratos. La única diferencia, la mayor diferencia entre los dos es que los empleados que están cubiertos por el manual, en vez de llevar sus casos a arbitraje, lo llevan a un examinador de audiencias quien da una recomendación al Director, Oficina de Administración Ejecutiva y de Coordinación de la Transición y él entonces

toma la decisión final en el caso. Sin embargo, con los contratos hay un arbitraje y el arbitrador toma la decisión que la Comisión y el empleado tienen que acatar.

**PREGUNTA:** ¿Cree usted que bajo la administración panameña se respete el modelo disciplinario? Específicamente, que se mantenga la aplicación de la disciplina en base al concepto de causa justa.

**Sra. McIlvaine:** Yo creo que sí. De otra manera se estarían quebrantando leyes y reglamentos. Eso sería inaceptable. Los empleados de la Comisión actualmente están entrenados en como funciona este sistema y confío en que ellos van a seguir implementándolo.

**PREGUNTA:** ¿En qué momento se implementarán las nuevas leyes y reglamentos por los que se va a regir la Autoridad del Canal de Panamá?

**Sra. McIlvaine:** Desde el momento que Panamá reciba el control del Canal de Panamá.

**3. Entrevista al Sr. Félix A. Filós-Remotti, Jefe de la División de Operaciones de Personal**

La siguiente es una entrevista realizada el 28 de julio de 1997 al Sr. Félix A. Filós-Remotti.

**Sr. Filós, por favor, describa brevemente su experiencia y actual participación con el sistema disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá.**

**Sr. Filós-Remotti:** Mi experiencia es de aproximadamente 17 años, seis de los cuales fueron en la antigua sección de medidas adversas. De esos seis años, ocho meses fueron como jefe de la sección. Los 11 años restantes he tenido relación con el sistema disciplinario en mi calidad de jefe de la División de Operaciones de Personal. Una relación que ha consistido en dar la primera mirada a las solicitudes que llegan de medidas adversas, dar alguna orientación, revisar las cartas que van para la firma del Director de Personal, sugerir cambios, hacer correcciones, participar con el Director de Personal en conversaciones personales sobre la decisión más adecuada o el curso de acción que debe tomarse en determinados casos. Además de eso, como Jefe de la División del Ramo Administrativo y de Archivos de Personal he tenido que tomar medidas disciplinarias contra subalternos, inclusive, separación, suspensión, reprimenda. O sea que podría decir que tengo bastante experiencia en el ramo disciplinario.

**PREGUNTA:** ¿Según su opinión, cuáles son las ventajas del actual sistema disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá?

**Sr. Filós-Remotti:** La gran ventaja que tiene el actual sistema disciplinario de la Comisión del Canal es que es un sistema justo que respeta el derecho o los derechos y la

dignidad del trabajador así como vela por la eficiente operación de la organización. Está fundamentado en dos pilares principales que son el debido proceso, o sea, un proceso que garantiza al empleado que se va a escuchar y se va a analizar su caso con sumo cuidado e imparcialidad que consta de varias etapas. La primera, una investigación bien cuidadosa a nivel de la División de Operaciones de Personal que completa la investigación que necesariamente debe haber hecho el funcionario que está teniendo esa medida adversa en el campo. Una investigación muy cuidadosa que da como resultado una propuesta donde se le explica al empleado qué falta ha cometido, qué elementos de prueba hay, se dice qué cargo se le está haciendo, específicamente, que medida se está proponiendo tomar que puede ser destitución, descenso de grado o suspensión de más de 14 días calendarios. Se le comunica en esa propuesta el derecho a dar contestación, ya sea escrita u oral, a presentar testimonios escritos, cualquier otra prueba que considere conducente. La segunda etapa es entonces hacer efectivo ese derecho del empleado a dar una respuesta a la propuesta. Y eso depende de que el empleado quiera o no quiera hacer una respuesta formal que puede ser escrita o puede ser oral. Se toma nota de lo que el empleado ha dicho, las pruebas que ha presentado, se investiga si es necesario las pruebas que hayan dudosas, se toma una decisión. Esa decisión se hace efectiva no antes de 30 días del empleado

haber recibido la propuesta y en esa decisión se le comunica al empleado el derecho de apelación. El empleado puede apelar entonces por el sistema administrativo o una apelación por vía del arbitraje. En ambos casos se da derecho a una audiencia oral. En el caso de un arbitraje, ante un árbitro que viene de los Estados Unidos. En el caso de una apelación por el sistema administrativo una audiencia ante un examinador de audiencias que también viene de los Estados Unidos y donde el empleado tiene amplia oportunidad de presentar los alegatos que desee, que tenga a disposición y se cuenta entonces con un dictamen de una tercera persona que es completamente imparcial. En el caso de arbitraje, la decisión es definitiva. La agencia tiene que acatarla. En el caso del sistema administrativo, es una recomendación que se le da a la Comisión del Canal de Panamá y se puede aceptar o modificar. Generalmente, se acepta. Así es que resumiendo, son ese pilar del debido proceso y el segundo es que hay una causa justificada, una causa que necesariamente debe incidir sobre la eficiencia en el desempeño de la Comisión. O tiene que ser una falta que tenga una conexión directa con el cargo del empleado salvo en caso que la falta es tan grave que inclusive puede ser durante horas fuera de trabajo que empañe la imagen de la Comisión. Estos dos pilares fundamentales funcionan dentro de un clima de igualdad de oportunidades y de trato igual para todos. La Comisión del Canal de Panamá en todo

momento está obligada a demostrar que la acción que está proponiendo, o la acción que ha tomado no responde a ningún ánimo discriminatorio y que sus medidas son de aplicación uniforme, general. No se discrimina contra un empleado aplicándole una sanción severa mientras que en otros casos en que los empleados han estado en iguales circunstancias se apliquen sanciones más leves. Eso es lo que se llama trato igual para todos.

**PREGUNTA:** Cuáles son las deficiencias del actual sistema disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá?

**Sr. Filós-Remotti:** Este sistema, la principal deficiencia que tiene es que es bastante demorado. Antes, déjeme explicarle. El sistema disciplinario consta de dos partes. El de las medidas disciplinarias mayores, que nosotros llamamos adversas. Aunque ambas son adversas al empleado, naturalmente. Las menores incluyen la amonestación oral que es una manera informal de llamarle la atención al empleado y aconsejarle que mejore su desempeño o conducta o su actitud. En las formales, que consisten en la reprimenda escrita o una suspensión hasta 14 días calendarios. Y las mayores, que son las más serias, que son las que llamamos medidas adversas propiamente dichas que consisten en suspensión por más de 14 días calendarios, descenso de grado o destitución. En un tiempo ese sistema respondió bastante satisfactoriamente a la

necesidad de tratar de corregir al empleado. Y en los casos en que la falta era muy grave o reiterada, poder destituir al empleado así que salvo la reprimenda escrita que no causa interrupción en el servicio. Tanto la suspensión como la destitución causan en el primer caso interrupción, en el segundo caso cesación del servicio del empleado. Ningún caso es conveniente para la agencia. Si bien es cierto, aplica una medida ejemplar que sirve de advertencia a los demás empleados que en cierta forma sacude la conciencia del empleado para que se dé cuenta que tiene que corregir su actitud o su conducta. En última instancia, el que sale perdiendo es la empresa. Porque no le hace ningún bien el tener que prescindir de los servicios de un empleado un número de días ni mucho menos tener que separar a un empleado. Eso conlleva gastos grandes de reclutamiento, de entrenamiento y educación del nuevo empleado. Así es que la principal deficiencia es que es un sistema bastante rígido que ha quedado ya pasado de moda. Actualmente, en el sistema federal del gobierno de los Estados Unidos, a nivel de las distintas agencias están estudiando otras maneras para disciplinar a los empleados. Lo llaman a esto medidas alternativas de disciplina. Lo ideal sería encontrar una manera de lograr el objetivo principal que es corregir al empleado sin que la agencia se perjudique y para eso hay diferentes propuestas. La principal que consiste en hacer suspensiones sin sueldo, en papel solamente. Entonces,

si el empleado reincide, aplicarle no solamente la suspensión que le corresponde por su reincidencia sino la primera que ha quedado en suspenso. Pero de todas maneras va haber interrupción de servicio así que tal vez eso no es lo más adecuado. Tal vez hayan que estudiar otras formas. Tal vez ponerle multa al empleado, porque eso le afecta el bolsillo, pero el empleado continua con la obligación de trabajar, de rendir servicio, la agencia no se vería privada del servicio de ese empleado. Es un poco rígido y demorado por las muchas etapas que tiene, por mucho papeleo que exige, por las etapas apelativas. Definitivamente hay que buscar una manera de mejorarlo substancialmente.

**PREGUNTA: Es el sistema disciplinario de la Comisión efectivo en corregir y disminuir el comportamiento y desempeño inaceptable de sus trabajadores? Explique su respuesta.**

**Sr. Filós-Remotti:** No puedo dar una respuesta exacta a esa pregunta porque no conozco estadística que me permitieran determinar con precisión cual es el grado de prevención. Para eso sería necesario hacer un proyecto piloto que se comparara un grupo de empleados con el sistema disciplinario con otro grupo de empleados en igualdad de condiciones lo más parecido al primer grupo que no estuviera sujeto a este régimen y entonces comparar cual es la naturaleza de las faltas que cometen y con cuanta frecuencia. Para poder comparar a los

dos grupos con y el otro sin el sistema disciplinario actual. Yo sí creo que se nota en cierto modo es en los resultados que se observan en las pruebas al azar contra drogas. Realmente, el número de empleados que arrojan un resultado positivo en ese tipo de pruebas al azar es muy pequeño. Lo cual quiere decir sólo que es efectivo el tratamiento que se le da a los empleados que arrojan resultados positivos. Que es ponerlos a prueba y si no se abstienen de consumir drogas en un año probatorio son destituidos. Pero allí entra otro factor y es el de la selección. Para la selección de empleados se usa una prueba antidrogas también. Y solamente los que pasan esa prueba, son empleados. Así es que no es fácil tampoco atribuirle ese número pequeño de resultados positivos solamente al sistema disciplinario. Tal vez la mejor medida sería la del empleado que habiendo cometido faltas graves que ameritan destitución por diferentes circunstancias se le coloque en un período de prueba por un año y algunos ya sea por drogas o por cualquier otra clase de falta que cumplan ese período satisfactoriamente se le levante la pena. Eso podría dar una medida de cuan preventivo es el sistema. El otro sería, pero no tengo las estadísticas a mano, medir en términos generales cual es el número de faltas por millar de empleados que se cometen a nivel federal comparado con el de la Comisión y ver si este sistema nuestro es efectivo o no. Pero eso solamente indicaría como responde nuestra población

laboral al sistema disciplinario porque en los Estados Unidos el sistema es bien parecido al nuestro. Si allá es más alta la incidencia de faltas y acá es más baja, no se puede ver exclusivamente el sistema porque son muy parecidos. Tienen que entrar otros factores. En términos generales, es muy difícil dar una respuesta categórica a esta pregunta.

**PREGUNTA:** Por qué, o por qué no, se beneficiarían empresas panameñas, gubernamentales o privadas, con un sistema disciplinario como el de la Comisión? Explique su respuesta.

**Sr. Filós-Remotti:** Estamos hablando aquí de dos tipos de empresas. Gubernamentales y las privadas. Las privadas se rigen por el Código de Trabajo. El Código de Trabajo, en sí, yo creo que da más libertad a la empresa para tomar acción contra un empleado. Porque no hay tal cosa como inamovilidad del empleado. Lo que hay es estabilidad, pero el patrón por ciertas causas están descritas en el código. Pueden separar el empleado y se le paga su compensación por antigüedad, su cuota de antigüedad y con eso cumplen. Es mucho más efectivo que este sistema nuestro de estar disciplinando al empleado. Y a la empresa privada menos le conviene tener empleados que faltan tres, cuatro días porque están suspendidos y que esto ocurra dos o tres veces al año porque pierde, baja la productividad. Así es que no creo que le convenga un sistema como este a empresas privadas. Creo que tienen mucho más

libertad, más mando libre para conformar a sus empleados según los mejores intereses de la empresa. Las gubernamentales, creo que la carrera administrativa va orientada a adoptar un sistema como el nuestro. Es más, yo tengo información de que están estudiando nuestro sistema para ver hasta adonde pueden adaptarlo a las necesidades del servicio público panameño. Se beneficiarían las empresas gubernamentales si adoptaran este clima de no discriminación, de igualdad de oportunidades, de debido proceso y de causa justa. Esos principios en que el empleado tiene amplia oportunidad para defenderse que no puede ser sancionado arbitrariamente que tiene recursos que puede agotar. Naturalmente que habrán algunos empleados que después de agotados todos esos recursos no estén conformes, pero en realidad cualquier persona imparcial puede ver, examinar el procedimiento y se dará cuenta que se le han dado todas las oportunidades a que tiene derecho para defenderse, para hacer valer sus alegatos y si ha sido encontrado culpable y ha sido separado o sancionado en otra forma es porque ha habido una verdadera razón muy justificada.

**PREGUNTA:** ¿Cree usted que existirá una continuidad del actual sistema disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá pasado el año 2000 cuando se dé el traspaso de esta entidad estadounidense a manos panameñas? Explique su respuesta.

**Sr. Filós-Remotti:** Esta pregunta tiene dos cuestiones que hay que considerar. Cuando hablamos continuidad del sistema

disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá pasado el año 2000, estamos hablando del sistema disciplinario del Canal de Panamá que exista al momento del traspaso. Es muy importante esta diferencia porque el título constitucional que establece la Autoridad del Canal de Panamá y la ley de ejecución de ese título garantiza que pasará de la jurisdicción norteamericana a jurisdicción panameña como una entidad tal como esté funcionando el 31 de diciembre de 1999. Así es que, salvo que se introduzcan modificaciones al sistema de aquí a 1999 para mejorarlo, podemos esperar que el sistema tal como está trabajando ahora pase a la Autoridad del Canal de Panamá. Es más, ahora mismo se está trabajando en una serie de reglamentos para proponerlos para la adopción de la Autoridad del Canal de Panamá que incluye lo de medidas disciplinarias y medidas adversas.

**PREGUNTA:** ¿Conoce usted si se está considerando hacerle cambios al actual sistema disciplinario de la Comisión del Canal? Explique su respuesta.

**Sr. Filós-Remotti:** Yo sé que ahora mismo a nivel de la sección legal de la Comisión se están estudiando las diferentes formas alternas de disciplina para proponer o para presentar una propuesta a la dirección de personal y a los sindicatos que representan a los empleados para adoptar medidas alternas de disciplina a los cuales me referí

anteriormente. Eso se está trabajando ahora mismo y es probable que antes de 1999 ya haya algo concreto y se llegue a un acuerdo con los sindicatos que pueda ponerse un sistema modificado. Pero esencialmente preserva lo principal que es el debido proceso y la causa justa, así como el clima de trato igual y no discriminación.

**PREGUNTA:** ¿Cree usted que bajo la administración panameña se respete el modelo disciplinario? Específicamente, que se mantenga la aplicación de la disciplina en base al concepto de causa justa.

**Sr. Filós-Remotti:** No tengo ninguna razón para dudar lo más mínimo que bajo la administración panameña del Canal todos sus sistemas administrativos, especialmente el disciplinario se manejen con la misma seriedad y con la misma imparcialidad con que se manejan ahora mismo. Es más, yo creo que si hay modificaciones más adelante a cualquier sistema administrativo, a cualquier sistema disciplinario, cualquier sistema operativo, va a ser para mejorar. La República de Panamá tanto su gobierno como los partidos de oposición han dado muestras de ver que el Canal funcione, no necesariamente tan eficientemente como está funcionando ahora mismo sino aun mejor. Y prueba de eso es la adopción del título constitucional seguido de la adopción unánime de la ley para ejecución de ese título. La manera armónica y deliberada como están trabajando la Comisión de Transición y la Comisión del

Canal para asegurarse que la Comisión esté funcionando de la manera más eficiente. De manera que la transición a la administración panameña sea una transición transparente que no se note porque todo va a funcionar y a seguir funcionando como está ahora. En cuanto al Administrador Alemán Zubieta, como los miembros panameños de la Junta Directiva, han demostrado en repetidas ocasiones el interés de que la Autoridad del Canal trabaje tan bien como está trabajando la Comisión. La Comisión ahora mismo está en una etapa de reorganización precisamente con ese propósito. De ponerla desde ya a trabajar como una entidad orientada hacia el mejor aprovechamiento del recurso humano del área del Canal. Dejando de ser así, lo que hasta ahora ha sido una entidad burocrática. Todo esto presagia que los cambios son para lo mejor.

#### **4. Entrevista al Sr. George A. Mercier, Director de Recursos Humanos**

La siguiente es una entrevista realizada el 30 de julio de 1997 al Sr. George A. Mercier.

**PREGUNTA:** Por favor, describa brevemente su experiencia y actual participación con el sistema disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá.

**Sr. Mercier:** Mi experiencia en el sistema disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá data desde hace muchos años. Yo prácticamente comencé mi carrera en la Oficina de Personal en la sección que administraba el sistema disciplinario de la Comisión del Canal. Trabajé muchos años en él y después de eso, aunque me mudé para otros departamentos, eventualmente, cuando llegué a la posición de nuevo de subdirector de Personal y de Director de Personal me involucré de nuevo en las acciones disciplinarias. Diría que tengo en total unos 15 ó 20 años de estar involucrado con el sistema disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá.

**PREGUNTA:** ¿Según su opinión, cuáles son las ventajas del actual sistema disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá?

**Sr. Mercier:** Creo que las ventajas son de que es un sistema bastante justo, se aplica con consistencia y creo que sirve para corregir a los empleados en su conducta, y no solo los empleados que tienen problemas con su conducta sino sus compañeros de trabajo, también, al ver que ese compañero es disciplinado por X razón, toman el ejemplo y tratan de evitar el mal comportamiento.

**PREGUNTA:** ¿Cuáles son sus deficiencias?

**Sr. Mercier:** La deficiencia principal es que la aplicamos los seres humanos y basado en eso siempre hay el problema de que un supervisor o un empleado por x razón pueda que no se lleven bien y se aplique mal por el supervisor el sistema disciplinario. Sin embargo, creo que ese problema se aminora por el hecho que hay un sistema de apelación en el cual el empleado puede llevar el caso a un nivel más alto hasta a una persona fuera de la Comisión que revise su caso y que de una recomendación, una decisión final sobre el caso. Lo otro es que el sistema en sí conlleva trabajo. Yo me imagino que el hecho de que conlleva una investigación, que conlleva ponerlo por escrito es para muchos un problema y quizá dejen pasar muchas malas conductas o mal desempeño debido a no tener que involucrarse en tanto trabajo adicional al trabajo que tiene un supervisor.

**PREGUNTA:** ¿Cómo podrían estas faltas ser corregidas?

**Sr. Mercier:** Creo que realmente que esas dos que te acabo de explicar, el hecho de que las aplican y hay las fallas esas y los problemas esos entre personas es difícil de corregir y va a ocurrir. Sin embargo, creo que ocurren muy infrecuentemente. Lo de la pereza en aplicarlo, eso también es difícil corregirlo y creo que no se corrige, sin embargo, muchas unidades le prestan ayuda a los supervisores en iniciar

acciones disciplinarias. Así que en eso creo que se corrige en parte eso.

**PREGUNTA:** ¿Por qué, o por qué no, se beneficiarían empresas panameñas, gubernamentales o privadas, con un sistema disciplinario como el de la Comisión? Explique su respuesta.

**Sr. Mercier:** Creo que quizá empresas panameñas, empresas privadas, en el sentido general de que el sistema disciplinario tiene como propósito corregir al empleado, creo que eso sería un beneficio. Sin embargo, creo que existen leyes en Panamá, me parece, que le hace más fácil al empleador deshacerse o destituir a un empleado que o tiene mala conducta o que no se desempeña lo suficientemente satisfactoriamente y creo que le es más fácil al empleador en sí no tener los problemas disciplinarios que tenemos nosotros, que tenemos más dificultad en destituir a un empleado. En el Gobierno quizá sería algo beneficioso aplicar por el sencillo hecho de que yo no sé, no conozco las entidades en realidad qué sistemas disciplinarios tienen, pero el sistema disciplinario en sí es bueno para poder corregir un problema y hacer del empleado un empleado productivo y no necesariamente hay que botarlo y también como dije anteriormente, sirve de ejemplo para otros para mejorar su conducta o no incurrir en el mismo tipo de falla que haya incurrido el empleado que ha sido disciplinado. No conozco los sistemas que hay en el Gobierno de Panamá, pero

nunca es malo tratar de corregir a un empleado antes de tratar de destituirlo.

**PREGUNTA:** ¿Existirá una continuidad del actual sistema disciplinario de la Comisión del Canal de Panamá pasado el año 2000 cuando se dé el traspaso de esta entidad estadounidense a manos panameñas? Explique su respuesta.

**Sr. Mercier:** Yo sí creo que va a existir una continuidad del sistema bastante similar, los niveles de apelación y las personas que van a escuchar las apelaciones y hacer recomendaciones o decisiones sobre las apelaciones de los empleados serán diferentes, pero creo que la Ley Orgánica más o menos fue diseñada para continuar el mismo sistema de personal que incluye el sistema disciplinario. Los reglamentos se están ahora mismo desarrollando, basado en la Ley Orgánica y se están desarrollando con la participación de los sindicatos que están a favor del sistema disciplinario y por ende creo que el mismo sistema va a ser similar al sistema de hoy en día y va a seguir después del año 2000.

**PREGUNTA:** ¿Cree usted que bajo la administración panameña se respete el modelo disciplinario? Específicamente, que se mantenga la aplicación de la disciplina en base al concepto de causa justa.

**Sr. Mercier:** Sí creo, y lo creo por el hecho de que, como anteriormente dije, la Ley Orgánica lo dirige hacia allí y los

reglamentos se van a desarrollar conjuntamente con los sindicatos y no debe haber ninguna interferencia de afuera sobre ese sistema.

**PREGUNTA:** ¿En qué momento se implementarán las nuevas leyes y reglamentos por los que se va a regir la Autoridad del Canal de Panamá?

**Sr. Mercier:** Me imagino que desde el primer día que Panamá asuma el Canal de Panamá se implementarían. Creo que serán aprobados quizá en el año 1998 a más tardar en 1999 por la Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá y estarán listas para implementarse el primer día de operación de la Autoridad del Canal de Panamá.

## **B. CONCLUSIÓN DE LAS ENTREVISTAS**

Todas las personas entrevistadas reconocieron el sistema disciplinario aplicado en la Comisión del Canal de Panamá como justo. El empleador no posee un control absoluto de la disciplina que va a imponer sino que el trabajador goza de los derechos de ser escuchado y apelar cualquier acción que considera injusta o excesiva. Existe un debido proceso el cual se sigue. Al aplicar una disciplina progresiva se le permite la oportunidad al empleado de corregirse. No se toma una medida drástica como una destitución sin haber pasado

primero por otros pasos para ayudar al empleado a corregir su comportamiento. Esto siempre y cuando la gravedad de la falta cometida lo permita. El sistema disciplinario de la Comisión es un sistema que promueve la igualdad de tratamiento para todos los empleados y ayuda a la corrección de un problema. Si los problemas se detectan a tiempo, siguiendo los instructivos del sistema disciplinario se puede evitar el tener que aplicar en el futuro sanciones más severas y hasta la destitución. De este modo salen ganadores tanto la institución como el empleado.

En el transcurso de las entrevistas, estos conocedores de la materia dieron su opinión en cuanto a las deficiencias que tiene el sistema correctivo de esta agencia estadounidense. El Director de Recursos Humanos, George A. Mercier, identificó como el sistema disciplinario de la Comisión del Canal está sujeto al error humano. Puede existir negligencia por parte de los supervisores que no aplican la disciplina a su debido tiempo o que no la aplican de manera consistente o correctamente y luego se encuentran con que el problema ha crecido. Además, el Director de Recursos Humanos agregó que el papeleo y trabajo administrativo que conlleva el proceso disciplinario y aplicar las sanciones puede hacer que los supervisores eviten aplicar medidas cuando son necesarias. La Jefa del Pamo de Medidas Adversas, Kari K. McIlvaine, reveló la posibilidad de inconsistencias en la aplicación de

reprimendas y suspensiones hasta 14 días calendarios puesto que las diferentes divisiones de la Comisión aplican las medidas independientemente. El Jefe de la División de Operaciones de Personal, Félix A. Filós-Remotti, observó como puede ser un proceso demorado y la inconveniencia para la agencia de tener que prescindir del trabajo de un empleado por tenerlo suspendido del trabajo. Los Sres. Filós y Mercier dijeron que el Código de Trabajo en Panamá le da más libertad al empleador en lo que respecta el despido.

No obstante, estas deficiencias señaladas tienen soluciones o pueden ser mejoradas tal como dijeron las personas entrevistadas. Se debe continuar con los esfuerzos de entrenamiento de todo el personal, a los supervisores para que tengan la capacidad de aplicar el sistema disciplinario correctamente y a los demás trabajadores del Canal para que tengan conocimiento de las reglas que deben cumplir y los derechos que pueden ejercer. La Sra. McIlvaine sugirió tener una oficina que revise las reprimendas y suspensiones hasta 14 días calendarios para asegurar la apelación consistente de tales sanciones a través de toda la Comisión. También nos dijo que el sistema de apelaciones está siendo simplificado y mejorado. El Sr. Filós comunicó que a nivel federal de los Estados Unidos se está estudiando la aplicación de la disciplina alternativa cuyo propósito es evitar que la agencia tenga que prescindir del trabajo de un empleado por estar

cumpliendo una suspensión del trabajo. Esto se aparta de la disciplina tradicional y utiliza una disciplina creativa en donde la suspensión se hace por escrito solamente. Este método de corrección se está considerando para la Comisión. También se puede considerar incluir la sanción de multar al empleado que no se comporta debidamente.

Este grupo de expertos estuvo de acuerdo con que Panamá, ya sea en el sector privado o público, se puede beneficiar si toma el sistema disciplinario de la Comisión como modelo. Claro está, ajustando el mismo a las necesidades que existan. Las cualidades que más podrían ser utilizadas son las del concepto de disciplina en base al concepto de causa justa respetando los derechos del trabajador y el debido proceso.

Se hizo evidente en lo que dijeron las personas entrevistadas que la Autoridad del Canal de Panamá utilizará un sistema disciplinario basado en y muy parecido al que se utiliza actualmente en la Comisión del Canal de Panamá. Lógicamente, que se le tienen que hacer cambios y ajustes para moldarlo a las necesidades y realidades de lo que será la entidad panameña y al siglo 21. Inclusive, ya existe personal que está tomando medidas para que Panamá tenga un sistema disciplinario funcional para seguir. Una de estas personas es la Sra. Rodríguez quien está trabajando actualmente en un proyecto especial que tiene este propósito. Se está trabajando en la actualización y adaptación del actual Manual

de Personal del Canal de Panamá, sacando aquellas leyes estadounidenses que no tendrán validez cuando el gobierno de Panamá tome el control el Canal. Se tiene la activa participación de los sindicatos y la Oficina de Coordinación de la Transición. Todos estos esfuerzos están encaminados a que el principio básico de causa justa y debido proceso continúen siendo los pilares.

### **C. LEYES QUE REGULARÁN EL SISTEMA DISCIPLINARIO DE LA AUTORIDAD DEL CANAL DE PANAMÁ**

En 1994, durante el período presidencial del Dr. Guillermo Endara, se completó el proceso de reforma constitucional que añadió a la Constitución Política panameña un título íntegramente dedicado al Canal de Panamá. Posteriormente, el 14 de mayo de 1997 la Asamblea Legislativa de Panamá aprobó por unanimidad la Ley Orgánica de la Autoridad del Canal de Panamá la cual fue sancionada por el Presidente de la República, Dr. Ernesto Pérez-Balladares, en junio de 1997.

**1. Constitución Política de la República de Panamá,  
Título XIV El Canal de Panamá**

El Título XIV de la Constitución panameña está dedicado al Canal de Panamá. La enmienda a la Constitución crea la Autoridad del Canal de Panamá y plasma a nivel constitucional, la base fundamental para la operación de la vía acuática. De este modo se le da mayor jerarquía a la Autoridad del Canal de Panamá que si estuviera plasmado únicamente en leyes o decretos. Igualmente, se hace más difícil una alteración legislativa en la estructura de la Autoridad del Canal de Panamá o de los conceptos fundamentales que regirán su operación. A esta agencia autónoma del gobierno de Panamá le corresponderá la administración, funcionamiento, conservación, mantenimiento, y modernización del Canal a partir del mediodía del 31 de diciembre de 1999.

La Constitución Política de la República de Panamá, Título XIV, establece que la responsabilidad del proceso de la transición del Canal recaerá en 11 miembros que conformarán la Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá. Un director designado por el Presidente de la República será quien presidirá la Junta Directiva y quien también tendrá la condición de Ministro de Estado para Asuntos del Canal.

El Artículo 316 de la Constitución establece que la Autoridad del Canal de Panamá adoptará condiciones y derechos

laborales similares a los existentes en el momento del traspaso de la entidad a manos panameñas:

"La Autoridad del Canal de Panamá estará sujeta a un régimen laboral especial basado en un sistema de méritos y adoptará un Plan General de Empleo que mantendrá como mínimo, las condiciones y derechos laborales similares a los existentes al 31 de diciembre de 1999."

El Artículo 316 de este documento también brinda cierta seguridad al trabajador canalero al hacer mención del proceso de resolución de conflictos laborales:

"Los conflictos laborales entre los trabajadores del Canal de Panamá y su Administración serán resueltos entre los trabajadores o los sindicatos y la Administración, siguiendo los mecanismos de dirimencia que se establezcan en la Ley. El arbitraje constituirá la última instancia administrativa."

## **2. Ley Orgánica de la Autoridad del Canal de Panamá**

La Ley Orgánica de la Autoridad del Canal de Panamá, también conocida como la Ley 19, servirá de base para los reglamentos y normas que regirán las actividades diarias y las operaciones de la vía interoceánica.

Entre los artículos de la Ley Orgánica de particular interés para nosotros en este trabajo de tesis están los siguientes:

**Artículo 25.** El administrador tendrá las siguientes funciones y atribuciones:

1. Representar a la Autoridad en cualquier acción y gestión judicial o administrativa.
2. Desarrollar y ejecutar las decisiones de la junta directiva.
3. Fijar los salarios y demás emolumentos, así como nombrar, trasladar, ascender, aplicar sanciones disciplinarias y remover a funcionarios, trabajadores de confianza y trabajadores de la Autoridad, cuyos nombramientos no sean de competencia directa de la junta directiva, de acuerdo con lo establecido en esta Ley, los reglamentos y las convenciones colectivas en cada caso.
4. Preparar el anteproyecto de presupuesto anual de la Autoridad, así como las propuestas suplementarias, conjuntamente con el informe anual de actividades y proyectos, y someterlos a la consideración de la junta directiva.
5. Informar a la junta directiva, con la periodicidad que ella requiera, sobre el desarrollo de las actividades y proyectos de la Autoridad y sobre la ejecución de los demás aspectos de su presupuesto.
6. Elaborar los proyectos de reglamentos para el debido funcionamiento y la adecuada modernización del canal, y someterlos a la consideración y aprobación de la junta directiva.
7. Celebrar y otorgar los actos y contratos en que sea parte la Autoridad.
8. Aprobar el pago de las indemnizaciones a terceros por daños y perjuicios, sufridos por éstos con motivo de accidentes en la navegación por el canal, siempre que el monto de la respectiva indemnización no exceda los límites fijados por la junta directiva.
9. Aprobar el pago de indemnizaciones y reclamaciones por motivos diferentes a los contemplados en el numeral 8 de este artículo, siempre que no exceda los límites fijados por la junta directiva.
10. Absolver las consultas que le formule la junta directiva en cuanto a la fijación de peajes, derechos y tasas en razón del tránsito por el canal y servicios conexos que presta la Autoridad.
11. Ejercer la dirección activa y pasiva del patrimonio y fondos de la Autoridad, así como velar por la ejecución eficiente de su presupuesto.
12. Presentarle anualmente, a la junta directiva, estados financieros auditados por contadores públicos autorizados independientes, dentro de los tres meses siguientes al cierre del respectivo año fiscal, y estados financieros no auditados cuando así lo requiera la junta directiva.
13. Coordinar las funciones y actividades de la Autoridad que así lo requieran, con el Órgano Ejecutivo, las entidades autónomas, la Asamblea Legislativa, el Órgano Judicial, el Ministerio Público, los municipios y particulares.
14. Proponer, a la junta directiva, proyectos de decisiones, resoluciones y medidas que estime

necesarios para la mejor administración de la Autoridad.

15. Organizar y coordinar la estrategia de comercialización, el mercadeo del canal y la política de relaciones públicas.
16. Nombrar, sujetos a la ratificación de la junta directiva, a los jefes de las oficinas principales.
17. Asistir, con derecho a voz, a las reuniones de la junta directiva, salvo aquellas que, a discreción de ésta, deban celebrarse sin su presencia.
18. Ejercer la jurisdicción coactiva para el cobro de sus créditos.
19. Proponer a la junta directiva la estructura operativa y administrativa de la Autoridad.
20. Cumplir cualquier otra función que le señalen esta Ley, los reglamentos o la junta directiva.

**Artículo 81.** La Autoridad está sujeta a un régimen laboral especial, basado en un sistema de méritos, y adoptará un plan general de empleo que mantendrá, como mínimo, las condiciones y derechos laborales similares a los existentes el 31 de diciembre de 1999. En consecuencia, a los funcionarios, a los trabajadores de confianza, a los trabajadores y a las organizaciones sindicales de la Autoridad, no les serán aplicables las disposiciones del Código de Trabajo y del Código Administrativo, ni normas legales o reglamentarias que establezcan salarios, bonificaciones, jurisdicciones o procedimientos, salvo lo que expresamente se dispone en esta Ley.

A los trabajadores permanentes, y a aquellos que deban acogerse a la jubilación especial en 1999 cuyas posiciones se determinen necesarias de acuerdo con las normas aplicables, se les garantizará la contratación con beneficios y condiciones iguales a los que les correspondan hasta esa fecha, de conformidad con la Constitución Política y la Ley.

La Autoridad determinará, mediante los reglamentos, las normas de excepción al régimen laboral especial aplicables a los funcionarios."

**Artículo 85.** Con el propósito de promover la capacidad, estabilidad y productividad del personal requerido para el funcionamiento eficiente del canal, la Autoridad garantizará:

1. La contratación, traslado y ascensos, regidos por concurso de méritos y basados en la preparación, cualidades, idoneidad y experiencia del trabajador o candidato.
2. La clasificación de puestos de acuerdo con la complejidad de las funciones y responsabilidad del cargo, así como las remuneraciones determinadas por tablas salariales, de acuerdo con la clasificación, de modo que se cumpla el principio de igual salario por igual trabajo.
3. Un régimen de vacaciones y licencias, jornadas de trabajo, compensaciones por vacaciones, licencias, trabajo en horas extraordinarias, trabajo en domingos y días feriados, trabajos en horas nocturnas y trabajos en condiciones difíciles, rigurosas o peligrosas, similar al existente al 31 de diciembre de 1999.

4. Los programas de evaluación de desempeño, premios e incentivos por desempeños sobresalientes, bonificaciones y cualquier otro incentivo que promueva la productividad.
5. Programas permanentes y continuos de capacitación y adiestramiento de personal, los cuales deberán proveer educación y entrenamiento especializado, a fin de incrementar la productividad, el desarrollo de habilidades y logros individuales que sean de beneficios para la Autoridad. La Autoridad también proveerá el entrenamiento necesario cuando se introduzcan nuevos métodos o tecnología en el lugar de trabajo, para el mejor cumplimiento individual y colectivo.
6. Los programas de salud ocupacional y prevención de riesgos profesionales, así como de seguridad industrial, adecuados a las necesidades del personal.
7. Los programas especiales de asistencia y rehabilitación física y psicológica.
8. Los pagos por indemnizaciones y por reducción de personal permanente que conlleve la terminación de la relación laboral, así como los pagos por salarios caídos por suspensión del trabajo o despido sin causa justificada.
9. Un programa de colocación especial de trabajadores de confianza y de trabajadores que hayan sido separados o reducidos en grado por reducción de personal, o que hayan sufrido accidentes en el trabajo o por enfermedad, así como un programa de empleo para discapacitados.
10. Un sistema de libertad de información, de confidencialidad de la información y de protección a los denunciantes de actos de abuso de autoridad, contra el patrimonio de la Autoridad o cualquier otro acto deshonesto o ilegal que, a juicio de los trabajadores o de los trabajadores de confianza, deba ser denunciado.
11. Un sistema de presentación de quejas y derecho de apelación por medidas administrativas que afecten a los trabajadores de confianza y otros, excluidos de las unidades negociadoras, o para los asuntos excluidos de los procedimientos negociados en las convenciones colectivas. Este sistema debe ser eficiente, flexible, equitativo, económico y sencillo, y podrá incorporar mecanismos alternos de solución de disputas, de conformidad con la presente Ley y los reglamentos.

**Artículo 89.** Los funcionarios, los trabajadores de confianza y los trabajadores de la Autoridad, tienen la obligación de cumplir esta Ley y los reglamentos y, a la vez, la administración de la Autoridad tiene la responsabilidad de mantener el orden y la disciplina en el trabajo. A quienes no cumplan o se aparten de los estándares relativos a la conducta o al desempeño exigidos por la Ley o los reglamentos, se les aplicarán las sanciones correspondientes.

**Artículo 90.** Las sanciones se clasificarán en acciones disciplinarias y medidas adversas, y dicha clasificación

dependerá de la gravedad de la falta cometida y del grado de responsabilidad del infractor. Los reglamentos establecerán una lista de faltas y sanciones, un período de caducidad de las faltas, así como sanciones mínimas y máximas por cada falta cometida. La administración de la Autoridad aplicará las medidas disciplinarias en forma progresiva, de manera que se le permita al infractor enmendar su conducta, salvo en el caso de una falta grave que amerite el despido.

La aplicación de la sanción se hará sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal del infractor proveniente del mismo hecho.

**Artículo 91.** La Autoridad establecerá un código de conducta aplicable a todos sus funcionarios, trabajadores de confianza y trabajadores, el cual deberá contemplar, por lo menos, los siguientes asuntos:

1. El mal uso de la propiedad de la Autoridad.
2. Las actividades no oficiales.
3. El valerse de la posición para obtener un provecho personal.
4. Los conflictos de intereses reales y aparentes.
5. Los regalos o dádivas de fuentes particulares y entre trabajadores.
6. La obligación de declarar el estado de las finanzas personales de los funcionarios, trabajadores de confianza y trabajadores sujetos a ella.
7. Las restricciones de ciertas actividades a ser desarrolladas por ex funcionarios, ex trabajadores de confianza y ex trabajadores, funcionarios y miembros de la junta directiva de la Autoridad.
8. El nepotismo.
9. Cualquier otra conducta inapropiada de funcionarios, trabajadores de confianza, trabajadores y miembros de la junta directiva de la Autoridad.

Todos los funcionarios, trabajadores de confianza y trabajadores de la Autoridad, deben recibir adiestramiento obligatorio sobre el código de conducta y sobre los cambios que se le hicieren.

**Artículo 92.** Para asegurar que no se afecte el servicio público internacional para el cual fue creado el canal, su funcionamiento no podrá interrumpirse, ni total ni parcialmente, ni desmejorarse por causa alguna. Se prohíbe la huelga, el trabajo a desgano y cualquier otra suspensión injustificada de labores. De ocurrir alguno de estos hechos, la administración de la Autoridad procederá a adoptar las medidas para restablecer de inmediato el servicio y aplicará las sanciones establecidas en la Ley y en los reglamentos, incluyendo el despido.

**Artículo 94.** Las relaciones laborales de la Autoridad se regirán por lo dispuesto en la presente Ley, en los reglamentos y en las convenciones colectivas. Las disposiciones de la presente sección deben interpretarse considerando la necesidad de que la Autoridad, como administradora del servicio, sea eficaz y eficiente.

**Artículo 95.** El trabajador que pertenezca o que pueda pertenecer a una unidad negociadora, tendrá los derechos siguientes:

1. Formar, afiliarse o participar, libremente, en una organización sindical, o abstenerse de ello y, en todo caso, ser protegido en el ejercicio de su derecho.
2. Actuar en nombre de la organización sindical como su representante y, en esa capacidad, expresar las opiniones de la organización sindical ante los foros correspondientes.
3. Participar en la negociación colectiva en materias sujetas a negociación por medio de los representantes escogidos por los trabajadores, conforme a esta sección.
4. Solicitar la asistencia del representante exclusivo correspondiente, en cualquier investigación llevada a cabo por un representante de la Autoridad, cuando el trabajador razonablemente estime pueda resultar en una acción disciplinaria en su contra.
5. Procurar la solución de sus conflictos con la administración de la Autoridad, siguiendo los procedimientos aplicables establecidos en esta Ley, en los reglamentos o en las convenciones colectivas.
6. Ser representado por el representante exclusivo, sea o no miembro de la organización sindical.

**Artículo 97.** Todo representante exclusivo tendrá derecho a:

1. Actuar en representación de los trabajadores de una unidad negociadora y ser protegido en el ejercicio de este derecho.
2. Negociar convenciones colectivas en materias sujetas a negociación, que incluyan a todos los trabajadores de la unidad negociadora.
3. Representar los intereses de todos los trabajadores de la unidad negociadora, estén afiliados o no a la organización sindical.
4. Presentar y tramitar quejas en nombre propio o en nombre de cualquier trabajador de la unidad negociadora representada, utilizando el procedimiento aplicable establecido por esta Ley, los reglamentos y la convención colectiva correspondiente.
5. Estar presente durante la tramitación formal de cualquier queja que presente el trabajador por su cuenta.
6. Participar en cualquier reunión formal entre la administración de la Autoridad y los trabajadores, relacionada con una queja o asunto sobre condiciones de empleo.
7. Invocar el arbitraje para la solución de aquellas disputas que, a su juicio, no hayan sido resueltas satisfactoriamente a través del procedimiento negociado de solución de quejas.
8. Participar en la elaboración y modificación de los reglamentos que afecten las condiciones de empleo, cuya aprobación corresponde a la junta directiva de la Autoridad de acuerdo a lo establecido en la Constitución Política.

**Parágrafo transitorio.** Las unidades negociadoras y sus representantes exclusivos reconocidos al 31 de diciembre de 1999, podrán continuar ejerciendo sus funciones en la Autoridad, mientras se tramita su reconocimiento y certificación por la Junta de Relaciones Laborales, dentro de un plazo de 12 meses, contado a partir del 31 de diciembre de 1999.

**Artículo 100.** La administración de la Autoridad tendrá derecho a:

1. Determinar la misión, el presupuesto, la organización, el número de trabajadores y las medidas de seguridad interna de la Autoridad.
2. Emplear, asignar, dirigir, despedir y retener trabajadores de la Autoridad; suspender, destituir, reducir en grado o salario; o tomar otras acciones disciplinarias contra los trabajadores.
3. Asignar trabajo, tomar decisiones respecto a contrataciones de terceros y determinar el personal necesario para las actividades relacionadas con el funcionamiento del canal.
4. Seleccionar, para efectos de empleo y ascensos, entre aquellos candidatos debidamente evaluados y certificados como los más calificados, provenientes de listas u otras fuentes apropiadas establecidas en los reglamentos.
5. Tomar las medidas para cumplir con la misión de la Autoridad durante una urgencia.

**Artículo 103.** Con el propósito de mejorar el funcionamiento de la Autoridad, la administración de la Autoridad y los sindicatos, con la participación de los representantes exclusivos, podrán trabajar, en forma asociada y en conjunto, para mejorar las relaciones laborales, identificar problemas y encontrar soluciones.

**Artículo 104.** Toda convención colectiva tendrá un procedimiento para la tramitación de quejas, que incluirá la facultad de invocar arbitraje y medios alternativos para resolverlas. Este procedimiento constituirá el mecanismo administrativo exclusivo para resolver las quejas.

**Artículo 106.** El arbitraje constituye la última instancia administrativa de la controversia y se regirá por lo dispuesto en esta Ley, los reglamentos y las convenciones colectivas. De invocarse arbitraje, el laudo correspondiente será de obligatorio cumplimiento.

Para los propósitos de esta sección, solamente la Autoridad o el representante exclusivo podrá invocar arbitraje.

El costo del arbitraje se dividirá en partes iguales entre la Autoridad y la organización sindical respectiva.

**Artículo 108.** Para los propósitos de la presente sección, se consideran prácticas laborales desleales por parte de la Autoridad, las siguientes:

1. Interferir, restringir o coaccionar a un trabajador en el ejercicio de cualquier derecho que le corresponda, de conformidad con las disposiciones de la presente sección.

2. Alentar o desalentar la afiliación de los trabajadores a un sindicato, mediante la discriminación respecto a nombramientos, estabilidad, ascensos u otras condiciones de empleo.
3. Patrocinar, controlar o, de cualquier manera, asistir a un sindicato, excepto que, a solicitud de éste, se le suministren servicios y facilidades acostumbrados, siempre que dichos servicios y facilidades también se les brinden a otros sindicatos en las mismas condiciones.
4. Disciplinar, o discriminar en otra forma, a un trabajador porque ha presentado una queja, declaración jurada o petición, o porque haya dado información o rendido testimonio, de la manera como se establece en esta sección.
5. Negarse a consultar o a negociar de buena fe con un sindicato, como lo exige esta sección.
6. No cooperar en los procedimientos y en las decisiones que resuelvan estancamientos en las negociaciones.
7. Hacer cumplir una norma o reglamento que entre en conflicto con una convención colectiva pertinente, si ésta estaba en vigencia antes de la fecha en que se emitió dicha norma o reglamento.
8. No obedecer o negarse a cumplir cualquier disposición de esta sección.

**Artículo 117.** Para dar cumplimiento a las disposiciones sobre arbitraje contenidas en los Artículos 104 y 106 de esta Ley, los árbitros actuarán con autonomía y serán independientes de la Junta de Relaciones Laborales. Se seleccionarán por su experiencia y antecedentes, así como por su familiaridad con el régimen laboral especial aplicable a la Autoridad, en base a experiencia o por adiestramiento recibido para tal efecto, y estarán sometidos a un sistema de rotación. La Junta de Relaciones Laborales mantendrá lista de y árbitros idóneos, a fin de suministrarla a las partes cuando cualquiera de ellas invoque el arbitraje de conformidad con los Artículos 104 y 106 de esta Ley.

# **CAPÍTULO CUARTO CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## A. CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación y las entrevistas para la realización del presente trabajo de tesis llegamos a las siguientes conclusiones:

1. La disciplina en la Comisión del Canal de Panamá consiste de unos principios básicos y fundamentales que incluyen tomar acciones disciplinarias cuando existe una causa justificada la cual debe ser sustentada por sólidas evidencias, utilizar las medidas disciplinarias y adversas como un mecanismo correctivo y no punitivo, y el respeto al debido proceso de acuerdo con procedimientos establecidos para presentar quejas y agravios por medidas disciplinarias o adversas.

2. La etapa de las entrevistas en el presente trabajo de investigación brindaron la oportunidad de conocer no sólo lo bueno y ventajoso que tiene el sistema disciplinario del Canal de Panamá sino también aquellos puntos defectuosos o débiles los cuales son más notables a aquellas personas que manejan este trabajo diariamente. Aspectos que se identificaron que pueden ser mejorados son que el proceso disciplinario requiere actualmente de trabajo administrativo el cual puede ser tedioso y demorado. Se discutió también como en ocasiones,

las medidas disciplinarias aplicadas en la Comisión pueden resultar contraproducentes para la misma agencia. Un ejemplo de esto es la aplicación de una suspensión del trabajo como la medida disciplinaria para tratar de corregir una mala conducta. Con esta medida, de igual forma, se está privando la organización de los servicios de ese empleado, la producción dentro de la oficina se ve afectada, y los demás empleados sufren debido a que las asignaturas tienen que ser ajustadas.

3. Otro defecto que se identificó durante las entrevistas realizadas es el que comunicó la Jefa del Ramo de Medidas Adversas, Kari K. McIlvaine, quien considera que existe la posibilidad de inconsistencias en la aplicación de sanciones disciplinarias debido a que éstas son aplicadas independientemente por las diferentes unidades. Esto es al contrario que las medidas adversas las cuales son tramitadas por el Ramo de Medidas Adversas de la Oficina de Recursos Humanos.

4. El Canal de Panamá requiere de una fuerza laboral educada, satisfecha, con altos valores éticos y morales, y totalmente identificada con los objetivos de la agencia. De esta manera, se contribuye a la productividad de la entidad y

se hace posible brindar un óptimo servicio a la clientela marítima al rededor del mundo.

## **B. RECOMENDACIONES**

1. Tal como lo tienen previsto la Comisión del Canal de Panamá y el gobierno panameño, los principios de causa justa, disciplina progresiva, y la garantía del debido proceso deberán continuar siendo los pilares del sistema disciplinario en el Canal de Panamá. Muchas facetas de las leyes y reglamentos concernientes a la disciplina y el proceso de quejas y agravios de la Comisión podrán ser adoptadas ventajosamente por la Autoridad del Canal de Panamá. Sin embargo, se deberán hacer los ajustes necesarios para mantener conformidad con la realidad del Canal de Panamá ante un mundo cambiante.

2. El Jefe de la División de Operaciones de Personal, Félix A. Filós-Remotti, mencionó cuando fue entrevistado que existen métodos que están siendo considerados para mejorar el sistema en estos aspectos. Uno de estos es la disciplina alternativa la cual ha demostrado ser una efectiva herramienta en numerosas agencias estadounidenses y que brindaría una opción adicional en el Canal de Panamá en la resolución de problemas disciplinarios.

Las medidas disciplinarias alternas son consideradas como acciones disciplinarias formales, tienen el mismo peso que las medidas tradicionales, pueden ser documentadas para demostrar que se ha aplicado una disciplina progresiva, y no impiden que se aplique una medida tradicional en el futuro.<sup>22/</sup> Ellas incluyen la suspensión por escrito. Al empleado que está siendo disciplinado se le otorga una carta que indica que está recibiendo dicha carta en vez de una suspensión. No se retira el empleado de sus deberes; por lo tanto, la empresa continua beneficiándose de sus servicios. A cambio de no perder remuneración por estos días, el empleado renuncia a todos sus derechos de apelación. Este método consiste de un paso. La sanción está en efecto desde el momento en que el acuerdo es firmado por todas las partes. No existe la necesidad de una carta de propuesta, período para que el empleado responda ni carta de decisión. La suspensión por escrito queda documentada permanentemente en el archivo de trabajo del empleado. Este tipo de suspensión puede ser utilizado para demostrar que se aplicó una disciplina progresiva, que se le ha dado seguimiento al comportamiento del empleado y de ser

---

<sup>22/</sup> Alternate Discipline in the Federal Government, (Pennsylvania: Symposium on Employee and Labor Relations, 1995).

necesario en el futuro, tener un fundamento para proponer una medida más severa para el empleado.

Otras acciones que también son llamadas disciplina alternativa son los acuerdos de última oportunidad, proyectos especiales o servicios a la comunidad después de las horas de trabajo. En el caso de ser sancionado con la realización de un proyecto especial, el empleado se beneficia de una experiencia educativa y al mismo tiempo evita perder remuneración. Por otro lado, la administración no pierde los servicios del empleado y los demás trabajadores o compañeros pueden aprender también, como sería el resultado de una presentación especial o una investigación. Estos tipos de medidas disciplinarias alternas también quedan documentados en el expediente de trabajo del empleado. En esta situación, el supervisor decide si la disciplina se mantendrá documentada de manera temporal o permanente.

Cuando se aplica una medida disciplinaria alterna se debe emitir una carta indicando la razón específica por la cual se está tomando la medida; la aceptación del empleado de su mala conducta y su compromiso de mejorar o modificar su comportamiento; la medida que hubiera tomado la administración de haber seguido una medida disciplinaria tradicional; que la participación en el acuerdo es voluntaria; y la aceptación del empleado a renunciar a todos sus derechos de apelación.

En resumen, las ventajas que tienen los programas de disciplina alternativa son mayor flexibilidad para todos los involucrados; que es opcional; debido a que el empleado renuncia a todos sus derechos de apelación no habrá una revisión del caso a un nivel superior; el papeleo, costo, y tiempo de producción perdido son reducidos; y la acción se completa en menos tiempo. Al encontrar un arreglo que resulta de satisfacción tanto para la administración como para el empleado se reduce el impacto negativo en la moral del empleado que está siendo disciplinado y sus compañeros de trabajo.

Este nuevo método es muy prometedor por todas las ventajas que se acaban de mencionar. Sin embargo, al igual que con los demás métodos correctivos, los supervisores deben utilizar un buen juicio al aplicar el método disciplinario alternativo puesto que éste no es apropiado para todas las situaciones. Hay que tener precaución cuando se aplica la disciplina alternativa para que no resulte contraproducente. Primeramente, la disciplina alternativa no se debe aplicar por faltas muy serias las cuales automáticamente justifican la destitución o alguna medida adversa. Cuando se aplica la disciplina alterna, el empleado no debe salir sintiendo que se escabulló de ser sancionado sino muy por el contrario debe reflexionar en la severidad de su ofensa y estar consciente que futuras medidas disciplinarias serán tomadas si no cambia

su comportamiento. Se debe considerar todas las circunstancias y factores que tienen peso en cada caso para entonces determinar la mejor opción.

3. Las medidas disciplinarias y adversas siempre estarán sujetas hasta cierto grado al criterio y juicio de la administración. No existe una fórmula científica con la cual se puede obtener una única solución correcta para resolver un caso. Además, basada en la información obtenida durante la investigación del presente trabajo de tesis, es apropiado que las diferentes unidades dentro del Canal de Panamá apliquen sus propias medidas disciplinarias. Después de todo, es aquí donde se conocen los detalles de los casos internos enteramente y se está más capacitado para saber la raíz del problema y reconocer la solución más apropiada. Sin embargo, sería recomendable que existiera una base de datos con las características, faltas cometidas, y sanción aplicada de los casos disciplinarios del Canal de Panamá. De esta manera las diferentes unidades podrían conocer como se han manejado otros casos similares en las demás unidades y lograr ser más equitativo y consistente no sólo internamente en la unidad sino que a nivel de toda la agencia. Además de crear un programa computacional con información de casos disciplinarios se debe continuar utilizando los Factores Douglas puesto que

son de gran utilidad en el análisis y decisión de la sanción apropiada por faltas cometidas.

4. Se recomienda que esta agencia continúe brindando a su fuerza laboral entrenamiento exhaustivo y constante a los supervisores y demás empleados sobre los reglamentos existentes, la razón por las cuales éstos deben ser respetados, y las acciones correctivas y disciplinarias que se pueden tomar cuando se infringen las normas establecidas. Este esfuerzo sirve para mantener una conciencia en todo trabajador de su responsabilidad y papel en el eficaz y eficiente funcionamiento del Canal de Panamá. También, se elimina la posibilidad de que el empleado utilice la ignorancia como excusa de sus actos. Los supervisores a su vez tendrán presente que la disciplina debe ser utilizada para lograr la corrección de un comportamiento inaceptable, los procedimientos que deben seguir, y las posibles consecuencias de utilizar el sistema disciplinario incorrectamente. Comunicar al personal por diversos medios, el periódico de la agencia, boletines, anuncios, memorándums, y demás, las normas vigentes también resulta muy útil. Los programas de explicación y apoyo de las normas son muy útiles puesto que el personal a todos los niveles acepta mejor las normas que comprende y que considera racionales. Todos estos mecanismos de información serán más y más necesarios a medida que va

llegando el momento del traspaso a una administración panameña puesto que los trabajadores del Canal necesitarán saber cuales son las reglas que aplican y las que dejarán de aplicar.

# **BIBLIOGRAFÍA**

## LITERATURA CONSULTADA

- MCCULLOUGH, David. The Path Between the Seas, the Creation of the Panama Canal 1870-1914. New York: Simon and Schuster, 1977.
- DESSLER, Gary. Administración de Personal. cuarta ed. Naucalpan de Juárez, Edo de México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1991.
- JUCIUS, Michael J. Personnel Management. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1967.
- REISCHL, Dennis K., and SMITH, Ralph R. The Federal Manager's Guide to Discipline. second edition. Huntsville: FPMI Communications, Inc., 1991.
- SAYLES, Leonard R., y STRAUSS, George. Personal, Problemas Humanos de la Administración, Naucalpan de Juárez, Edo de México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1981.
- SHAW, G. Jerry, and BRANSFORD, William L. The Federal Manager's Handbook, A Guide to Rehabilitating or Removing the Problem Employee. second edition. Huntsville: FPMI Communications, Inc., 1994.
- United States Code, Title 31. Washington: U.S. Government Printing Office, 1993.

## DOCUMENTOS

- Actualización de las Medidas Disciplinarias para Supervisores. Panamá: Comisión del Canal de Panamá, División de Operaciones de Personal, Ramo de Medidas Adversas, marzo 1996.
- Alternate Discipline in the Federal Government. Pennsylvania: Symposium on Employee and Labor Relations, 1995.

- Código de Conducta de los Empleados de la Comisión del Canal de Panamá. Aprobada por la Junta Directiva de la Comisión del Canal de Panamá el 22 de julio de 1980.
- Constitución Política de la República de Panamá. Gaceta Oficial No. 22.796 del 2 de junio de 1995. Panamá, 1997.
- Contrato Colectivo de la Unidad de Empleados No Profesionales, Celebrado por Maritime/Metal Trades Council AFL-CIO y La Comisión del Canal de Panamá. Panamá, 1983.
- El Canal de Panamá. Publicación oficial de la Comisión del Canal de Panamá, folleto, septiembre 1986.
- GUARDIA F., Gilberto. "Política Sobre Acoso Sexual." 23 de julio de 1992.
- GUARDIA F., Gilberto. "Política Sobre Violencia en el Area de Trabajo." 18 de julio de 1996.
- La Administración del Canal de Panamá y sus Reqlamentos. Comisión del Canal de Panamá. 1983.
- Ley Orgánica del Canal de Panamá (Ley No. 19) del 11 de junio de 1997 por la que se organiza la Autoridad del Canal de Panamá.
- Manual de Personal de la Comisión del Canal de Panamá. Comisión del Canal de Panamá.
- Orden Ejecutiva 12564, emitida por el Presidente de los Estados Unidos, Ronald Reagan, el 15 de septiembre de 1986.
- Panama Canal Commission, Functional Charts. Panamá: Publicación oficial de la Comisión del Canal de Panamá, mayo 1996.
- Providing Passage into the Twenty-First Century, Commemorative Album, 1914-1994. Panama Canal Commission, August 1994.
- The Canal Zone Merit System. Canal Zone Civilian Personnel Policy Coordinating Board, Central Employment. Balboa, Canal Zone, 1959.

## PERIÓDICOS

- ZÁRATE, Abdiel. "Peajes del Canal, un Aumento Provechoso."  
La Prensa. 11 de enero de 1997.
- QUINTERO DE LEÓN, José. "Sancionan Ley del Canal."  
La Prensa. 12 de junio de 1997.
- JORDAN V., Gionela. "Nombran Nuevo Director de Marina."  
La Prensa. 17 de mayo de 1997.
- "Administrador habla en conferencia anual", Spillway del Canal de Panamá, (Panamá: Vol. XXXV, No. 10, 9 de mayo de 1997) p. 3.
- "Junta Directiva aprueba por unanimidad propuesta de reorganización", Spillway del Canal de Panamá, (Panamá: Vol. XXXV, No. 11, 23 de mayo de 1997) p. 1.
- "Organigramas de la Comisión del Canal de Panamá luego de la reorganización", Spillway del Canal de Panamá, (Panamá: Vol. XXXV, No. 20, 3 de octubre de 1997) p. 9.

## ENTREVISTAS

- FILÓS-REMOTTI, Félix A. Jefe de la División de Operaciones de Personal. Comisión del Canal de Panamá. 28 de julio de 1997.
- MCILVAINE, Kari K. Jefa del Ramo de Medidas Adversas. Comisión del Canal de Panamá. 17 de julio de 1997.
- MERCIER, George A. Director de Recursos Humanos. Comisión del Canal de Panamá. 30 de julio de 1997.
- RODRÍGUEZ-VILLALFAÑE, Angela. Especialista de Relaciones con los Empleados en el Ramo de Medidas Adversas. Comisión del Canal de Panamá. 25 de junio de 1997.