

TITULO. Procedimiento para la Evaluación del Desempeño en el Aduana General de la República.

AUTOR: Ing. Deborah Delahanty Moré. Graduado de Ingeniería Informática en 1995, en el ISPJAE.

RESUMEN

La realización de la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) es una valoración humana sobre una actividad también humana, el trabajo. Este aspecto ineludible complejiza la obtención de información relacionada con el desempeño de los recursos humanos de la organización, con el nivel de objetividad y calidad adecuado según las necesidades de la misma.

La EDL es una herramienta que apoya la toma de decisiones vinculadas a la detección de carencia de las competencias necesarias para el puesto de trabajo, la reubicación laboral, la detección de las necesidades de capacitación, el otorgamiento del estímulo salarial, entre otros.

Estos elementos unidos a la necesidad de elevar el nivel de objetividad de la EDL, de evaluar a todos los trabajadores independientemente del lugar en el que se encuentren laborando y que los mismos puedan, a su vez, opinar sobre su desempeño, brindando retroalimentación a la organización, fundamentaron la necesidad de modificar el sistema de EDL establecido.

El trabajo consiste en la aplicación de un nuevo procedimiento para la EDL en las aduanas del país. Como resultado principal, el trabajo aporta la validación del procedimiento aplicado, con una significativa disminución de la subjetividad y alcanzando una diferenciación cualitativa y cuantitativa en la EDL de los recursos humanos de la organización. Todo esto con el apoyo de una herramienta en ambiente WEB que facilitará su utilización y permitirá la realización de análisis estadísticos de los resultados obtenidos.

PALABRAS CLAVES

Evaluación del Desempeño, Recursos Humanos

CLASIFICACION DE LA TEMATICA

Ciencias empresariales, Ciencias informáticas

INTRODUCCION

En la Aduana General de la República de Cuba (AGR), la eficiencia y la eficacia de los procesos que en ella se realizan depende más que de la tecnología empleada, de la preparación de sus trabajadores, de su nivel de satisfacción y de la identificación con su trabajo. La necesidad actual de mejorar su funcionamiento hace que la gestión de sus recursos humanos alcance una connotación de extraordinaria relevancia para el logro de dicho propósito, siendo los mismos la única ventaja competitiva estable dada su adaptabilidad a diferentes situaciones.

Una de las principales actividades de la Gestión de los Recursos Humanos es la EDL, la cual es reconocida como su centro dada la influencia que tiene en las restantes actividades del sistema. La AGR persigue la elevación del desempeño laboral, apoyándose en la aplicación de una política de estimulación salarial a todos los trabajadores de la AGR. Este propósito conlleva a la realización de un estricto proceso de evaluación de cada trabajador, de forma tal que este repercuta en su trabajo y por tanto en el cumplimiento de las metas que se traza la organización.

Dado que el sistema de EDL aplicado no se corresponde con los estándares establecidos, ni responde a las exigencias y condiciones de trabajo que impone la organización, se deriva la necesidad del rediseñarlo.

DESARROLLO

1. La Evaluación del Desempeño.

La concepción sobre la evaluación del desempeño ha sido discutida por varios autores entre los que se encuentran Harper & Lynch (1992), Chiavenato (1995), Martínez (1996), Cuesta (1997), Hay Group (1997), Werther y Davis (2001), Ayalas (2004). De manera general se definen los aspectos fundamentales que identifican el concepto de evaluación como un proceso o procedimiento que debe ser continuo, sistemático, orgánico, en cascada e integral. Su propósito fundamental debe ser valorar si el cumplimiento del trabajador es eficaz (cumplimiento de sus objetivos) y eficiente (utilización racional de los recursos para el logro de dichos objetivos), además de la inclusión de otros aspectos como sus actitudes, rendimientos y comportamiento laboral. Esta herramienta proporciona una retroalimentación útil para la organización y para el trabajador. Tiene carácter histórico y proyección al futuro, permitiendo integrar la misión, visión y los objetivos organizacionales a los individuales.

¿Qué propósitos persigue la evaluación del desempeño para una organización?

- Apoyar la toma de decisiones en la organización respecto a sus recursos humanos.
- Identificar las necesidades de capacitación: planes individuales, política de cuadros, desarrollo de competencias.
- Detectar desaprovechamiento del potencial de un trabajador.
- Validar la selección y la efectividad de la capacitación.
- Detectar el nivel de la integración de los recursos humanos con la organización.
- Establecer objetivos individuales acorde con los objetivos estratégicos organizacionales.
- Mejorar las relaciones jefe - subordinado.
- Establecer sistemas de retribución más justos.
- Revisar, validar y adecuar las descripciones de los puestos de trabajo.

Además, es necesario que los aspectos a evaluar sean de conocimiento de los trabajadores y que los objetivos individuales sean claros y precisos para que el juicio sea justo y la retribución se corresponda con los resultados alcanzados.

2. Diseño del Procedimiento de Evaluación el Desempeño.

La Evaluación del Desempeño, siendo un elemento importante en el funcionamiento eficiente y eficaz de cualquier organización, demanda objetividad y flexibilidad, aspectos estos difíciles de combinar con el equilibrio necesario, lo cual es fuente de problemas en su implementación y mantenimiento. Para evitar la incidencia de juicios subjetivos es necesario que la EDL se rija por sus cualidades métricas: Fiabilidad, Discriminación y Validez.

Teniendo en cuenta la experiencia en la organización sobre la EDL, tomando como base los criterios de los autores consultados en la bibliografía y las

normativas vigentes en el país al respecto, se propone un procedimiento metodológico que permita el diseño, implantación y perfeccionamiento del sistema de evaluación que responda a las exigencias de la Gestión de Recursos Humanos actual y sus exigencias futuras referido a los niveles de calidad, eficiencia y eficacia exigidos.

Este procedimiento consta de 4 etapas:

1. Preparación inicial.
 - a. Diagnóstico de la situación de la GRH en la entidad.
 - b. Identificación y relación de las normativas vigentes sobre EDL.
 - c. Selección del grupo de expertos.
2. Caracterización del entorno.
 - a. Planificación y organización del trabajo del grupo de expertos.
 - b. Caracterización de la organización (misión, objetivos generales y específicos)
 - c. Caracterización de la fuerza de trabajo.
 - d. Definición de los principios, requerimientos y exigencias de la EDL.
3. Diseño del sistema de EDL
 - a. Determinación de los evaluadores y periodos evaluativos.
 - b. Diseño de los indicadores y categorías evaluativas.
 - c. Definición del método para la EDL.
 - d. Diseño de los modelos de evaluación.
 - e. Elaboración del reglamento evaluativo.
4. Ejecución del diseño de EDL
 - a. Presentación y aprobación del diseño propuesto.
 - b. Formación para la aplicación del diseño.
 - c. Ejecución del diseño.
 - d. Análisis de los resultados de la EDL

Las etapas del procedimiento para la EDL y las evidencias que cada una constata se muestran en el anexo 1.

Posterior al diagnóstico de la situación de la GRH en la entidad, referido en lo fundamental a la EDL, identificadas las normativas vigentes vinculadas a este mismo tema, se debe caracterizar la organización para que queden bien definidas su misión, visión y los objetivos generales y específicos, estratégicos o no, pues esto permitirá orientar la selección de los indicadores a evaluar en la entidad y posteriormente a cada trabajador.

La caracterización de la fuerza de trabajo determina el punto de partida en este proceso porque la aplicación de la EDL reflejará si la fuerza con que cuenta la unidad podrá dar cumplimiento a los objetivos propuestos o es necesario capacitarla.

A continuación se define el método de evaluación a emplear, determinándose el analítico de valoración por factores. El inicio lo marca la definición de cada grado de cumplimiento de los indicadores generales propuestos, en una escala de: cumplidor, limitado, con dificultades, incumplidor. Los mismos se asocian no solo a la determinación de carencias formativas sino además al porcentaje de estímulo salarial recibido. El empleo de estos indicadores como estándares de desempeño es asociado a las características y necesidades de cada entidad y

deben corresponderse las mismas con las individuales de los trabajadores. La identificación de puestos de trabajo tan disímiles en cuanto a funciones motivo el agrupe de los indicadores generales y específicos en dependencia de la categoría evaluativa asociada, como forma inicial de estandarizar el modelo.

El establecimiento del peso de cada indicador general y específico en función de la importancia que tiene para la entidad se determina con el uso de técnicas de trabajo en grupo, de jerarquización y paquetes estadísticos.

Después de establecidos todos los elementos que compone el modelo se procede a realizar la evaluación del desempeño y obtener el resultado final. Estos resultados permiten identificar los puntos de fortaleza y debilidad en cada trabajador evaluado, lo cual posteriormente facilita la planificación de su capacitación y desarrollo acorde a las necesidades de la entidad.

3. Implantación del Sistema.

La aplicación práctica del modelo de EDL propuesto, punto conclusivo de la elaboración del mismo, consta de varias actividades que deben ser cumplimentadas antes de la ejecución del modelo que son las siguientes:

- Divulgar los objetivos necesarios, generales y específicos, de la entidad.
- Diseñar el canal de comunicación que se aplicará en toda la entidad.
- Preparar a los evaluadores en el uso del sistema.
- Instaurar un plan de seguimiento.

Después de desarrollado los pasos anteriores la etapa de aplicación culmina con el establecimiento de un software en ambiente WEB para evaluar a cada trabajador que permite:

- Valorar cualitativa y cuantitativa a cada trabajador.
- Vincular la valoración cuantitativa con el pago del estímulo salarial y la determinación de idoneidad.
- Determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores evaluados.
- Planificar su superación a corto, mediano y largo plazo.
- Rapidez y disponibilidad en la realización de la EDL.
- Confiabilidad en la validación de los resultados de la EDL.
- Modelos de salida con los resultados que facilita su interpretación.

• El módulo de Evaluación del Desempeño Laboral.

La actividad de Gestión de los Recursos Humanos (GRH) fue automatizada parcialmente en el 2004, posteriormente fue necesaria la incorporación de la EDL con el objetivo de elevar la eficacia y eficiencia de sus trabajadores. La GRH se apoya en el sistema de gestión automatizado, Sistema Integral de Recursos Humanos y Nóminas (SIREN), el cual está diseñado para el entorno cliente-servidor pero independiente para cada unidad. La EDL sin embargo necesita mantener la información centralizada por lo que se adopta como entorno de trabajo el ambiente de desarrollo de aplicaciones WEB y el intercambio de información con el SIREN a través de ficheros.

El SIREN contiene el Editor que permite:

- Diseñar el sistema de indicadores (indicadores generales, indicadores específicos, grados para cada indicador y peso específico de los mismos)
- Establecer los evaluadores.

- Asociar evaluadores-evaluados.
- Pagar el estímulo salarial.

En la Ilustración 1 se muestra el editor del SIREN para los indicadores.

Indicadores Específicos	PESO	PERIODO
CUMPLIMIENTO	0.3	200601
PUNTUALIDAD LABORAL	0.2	200601
RESPONSABILIDAD	0.5	200601
*		200601

Ilustración 1 Editor de indicadores para la EDL

Esta información puede ser salvada y debe ser exportada al otro módulo, en caso de modificaciones, para que se realice la EDL.

La asignación de evaluadores a los trabajadores se muestra en la Ilustración 2.

Código Plantilla	Nombre Completo del Evaluado	Nombre del Evaluador asignado
101710	ALFREDO BORREGO SOSA	JAVIER CALVO VILLA
101715	LILIA ISER RODRIGUEZ	ALFREDO BORREGO SOSA
101721	ISABEL GAMBOA TORRES	ALFREDO BORREGO SOSA
101722	KENIA RODRIGUEZ HERNÁNDEZ	ALFREDO BORREGO SOSA
101723	RICARDO PAUMIER DELFINO	ALFREDO BORREGO SOSA
101724	MARTHA GOMEZ MEDEROS	ALFREDO BORREGO SOSA
101728	ELIZABETH FUENTES PEDROSO	MARTHA GOMEZ MEDEROS
101731	OLGA FEJO PADRON	MARTHA GOMEZ MEDEROS

Ilustración 2 Asignación de evaluadores.

El módulo de EDL permite realizar las evaluaciones mensuales correspondientes a cada periodo evaluativo y la evaluación conclusiva anual con el plan de medidas necesarias para el desarrollo del trabajador evaluado.

Buenas tardes
1:57:50 PM
Miércoles, 16 de Mayo del 2007
Usuario: JAVIER CALVO
Aduana: ADUANA GENERAL DE LA REPUBLICA



SUA
Evaluación Desempeño

Aduana General de la República de Cuba

[Ir a menú](#)

Lista de Evaluados

Evaluador: JAVIER CALVO VILLA Periodo evaluativo: del 01/04/2007 al 30/04/2007
 Unidad: ADUANA GENERAL

Categoría Evaluativa: Todas Estado de la evaluación: Todas

Código Plantilla	Carnet Identidad	Nombre y Apellidos	Cat Evaluativa	Estado	
100340	31071510720	ARTURO BRIZUELA RIVERO	TECNICO	I	Evaluar
100345	66042519356	SANDRA GALVEZ DUQUESNE	TECNICO	I	Evaluar
100350	60081018636	ROSARIO ZALDO VARELA	DIRIGENTE		Evaluar
100445	68090614556	ALINA RAMIREZ VIERA	DIRIGENTE		Evaluar
100490	66122303930	BELKIS GOMEZ LUGO	TECNICO		Evaluar
100495	78112306041	EMERIO SANTIESTEBAN JORGE	TECNICO		Evaluar
100500	56050528890	DAYSI MORGAN CORZO	TECNICO		Evaluar
100505	80062507052	ANETT RODRIGUEZ CEBALLOS	TECNICO		Evaluar
100510	45081600929	OSCAR MORALES GAGO	TECNICO		Evaluar
100515	45122200855	HILDELISA CORDERO MARTINEZ	TECNICO		Evaluar

[Ir a menú](#)

Ilustración 3 Listado de trabajadores a evaluar

Una vez identificado en el sistema el evaluador, selecciona que trabajador desea evaluar (Ilustración 3) y procede a dar seleccionar una categoría cualitativa a cada indicador (todo esto se muestra en la Ilustración 4) para ser calculada posteriormente aplicando métodos de ponderación. Finalmente el programa muestra la evaluación de cada indicador por trabajador con su evaluación general cualitativa y cuantitativa (valor entre 0-1).

Buenas tardes
2:33:12 PM
Miércoles, 16 de Mayo del 2007
Usuario: JAVIER CALVO
Aduana: ADUANA GENERAL DE LA REPUBLICA



SUA
Evaluación Desempeño

Aduana General de la República de Cuba

[Regresar](#)

Evaluación mensual

Código de la plantilla: 00340 Carnet de identidad: 071510720
 Nombre(s) y Apellidos: ARTURO BRIZUELA RIVERO
 Categoría Evaluativa: TECNICO Periodo Evaluativo: del 01/04/2007 al 30/04/2007

[Guía Evaluativa](#) [Evaluación](#)

Indicador General	Indicador Especifico	Calificación
DISCIPLINA	CUMPLIMIENTO	CUMPLIDOR A
DISCIPLINA	PUNTUALIDAD LABORAL	
DISCIPLINA	RESPONSABILIDAD	LIMITADO B
RESULTADOS	CALIDAD	INCUMPLIDOR
RESULTADOS	PUNTUALIDAD	
RESULTADOS	PREPARACION DEMOSTRADA	
CUALIDADES	AMABILIDAD	

Notas del Evaluador

Usted debe esforzarse por mejorar la calidad de su trabajo.

Ilustración 4 Evaluación mensual

Modelos de Salida

Los modelos de salida agrupan los datos de interés para los evaluadores, evaluados y la Dirección de Recursos Humanos (DRH). Los principales son los siguientes:

- Guía evaluativa.
- Listado de los trabajadores no evaluados.
- Listado de las evaluaciones incompletas.

Reporte del resultado de las evaluaciones mensuales (cualitativo y cuantitativo).

- Reporte del resultado de las evaluaciones anuales.
- Resúmenes de las evaluaciones mensuales.
- Reporte estadístico (por diferentes criterios como: niveles estructurales, categorías, etc.)
- Resultados por unidad que se exportan en formato XML.

El análisis de la DRH, de la información que brinda la EDL, permite determinar algunos indicadores que muestran el nivel de efectividad del sistema aplicado, entre estos están:

- Nivel de utilización del sistema.
- Resultados de la EDL.
- Nivel de retroalimentación.
- Evaluaciones discutidas con los trabajadores.
- Nivel de conformidad con la EDL.
- Nivel de utilización para el proceso de selección.

El modulo esta implantado en toda la organización y el estudio de estos indicadores muestra la utilidad del mismo en el logro de los objetivos y en su contribución al mejoramiento continuo de la calidad del servicio y el desarrollo individual de los trabajadores.

Beneficios aplicación del sistema

Es necesario analizar los beneficios desde el punto de vista de los aportes de la aplicación WEB, por las ventajas que la automatización complementa a la GRH en general. Dichos beneficios están relacionados con el incremento de los niveles de los siguientes aspectos:

- Accesibilidad y alta disponibilidad de la información.
- Velocidad de procesamiento de la información y obtención de los resultados de la evaluación.
- Seguridad de la información.
- Consulta de la información.
- Validez y consistencia de los datos.
- Productividad del trabajo.
- Interrelación de todas las unidades y áreas con el sistema.
- Preparación y cultura de todos los trabajadores que interactúan con el sistema.
- Auditable.

CONCLUSIONES

1. El sistema de EDL no se ajusta a las políticas de desarrollo establecidas por la AGR definen el uso del software libre y tecnología Web y no se adapta a las del resto de las aplicaciones de gestión que se utilizan.
2. Su base de datos no esta integrada al resto de los sistemas. Esta situación hace muy difícil su mantenimiento y dar soporte a la solución de errores lo cual afecta el trabajo de evaluadores-evaluados y de la DRH.
3. El número de necesidades inmediatas en la EDL que al ser implementadas en el módulo de evaluación elevarían la calidad del mismo.

4. El modulo de la EDL implementado garantiza rapidez, exactitud, accesibilidad, consistencias de los datos y la flexibilidad necesaria para el proceso de implementación y generalización del mismo.
5. Los resultados que aporta la EDL demuestran la ventaja de su utilización como herramienta en la GRH: selección, promoción, estimulación y capacitación.

BIBLIOGRAFIA

1. Boyatzis, R. (1982). The competent manager. Nueva York, John Wiley
2. Chiavenato, I. (1998) Administración de Recursos Humanos. Segunda edición. Santafé de Bogotá. México: Ediciones Mc Graw Hill Interamericana, 1995. - - 578p.
3. Cuesta Santos. Armando, Tendencias actuales en la gestión de recursos humanos. 1996.
4. Cuesta Santos. Armando, TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 1997
5. Cuesta Santos. Armando, "GESTION DEL CONOCIMIENTO: Análisis y Proyección de los Recursos Humanos". Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE), 2002.
6. Cuminngs, L.L. RH: desempeño y evaluación/ L.L. Cuminngs. -- México: Editorial Trillas.
7. Dessler G: Administración de Personal. Prentice-Hall, México, 1991
8. Koontz H, O'Donnell C: Curso de Administración Moderna. McGraw-Hill, México, 1973
9. Método Delphi (Gordon, Helmer, Dalkey).
10. Werther, W. y Davis. K. (1989). "Administración de Personal y Recursos Humanos". McGraw-Hill, México.
11. Zaratiegui J.R., "La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa, Economía industrial, edición 330, 2001.

Anexo 1 Modelo de Evaluación del desempeño laboral

