

**DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN  
LA EMPRESA DE SERVICIOS PORTUARIOS DE MATANZAS.**

**Ing. Isvet María Pino Afonso<sup>1</sup>, Ing. Martha Olivera Santana<sup>2</sup>, Ing. Ramona Iraola  
Quintana<sup>2</sup>**

*1. Agencia de Viajes Gaviota Tours Varadero. Calle 56 y Playa.  
Varadero. Matanzas. Cuba.*

*2. UEB Frigorífico Empresa Cítrico Victoria de Girón. Reparto  
Dubroq Final. Matanzas. Cuba.*

## **Resumen.**

Con este trabajo se analizó una parte de la Gestión de los recursos humanos en la empresa de Servicios Portuarios de Matanzas, específicamente lo concerniente a la evaluación del desempeño, realizando primeramente un diagnóstico de su aplicación actual y proponiendo un mejoramiento, con la implantación de un procedimiento que rija esta actividad y que permita contribuir a elevar sus niveles de gestión empresarial. Esta investigación tiene una gran importancia práctica y da respuesta a la necesidad de una herramienta que permita elevar la gestión de los recursos humanos en la empresa.

*Palabras claves: Diagnóstico; Procedimiento; Evaluación del desempeño.*

---

## **Introducción.**

La Administración de personal, se ha realizado desde tiempos remotos en que los hombres necesitaron trabajar en grupos, pasando por la manufactura y el sistema fabril, hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se considera un costo al factor humano, rebasando el alcance u objeto de esa Administración, relativa básicamente a nóminas, seguridad social, administración de altas y bajas y relaciones con el sindicato.

La parcelación y excesiva especialización a que se llegó, hoy es obsoleto en el trato de los recursos humanos, insistiéndose en que las parcelas funcionales que son los departamentos de personal, calidad, protección e higiene, organización del trabajo y los salarios, etc., son fósiles de organigramas para las empresas de punta o éxito y que hacia procesos integrales se va logrando polivalencia o multihabilidades o multicompetencias en los empleados y en las estructuras organizativas o equipos de trabajo donde se incorporan, con sinergia o enfoque sistémico atendiendo a las disímiles interacciones con el entorno.

Es tal la importancia que hoy se le está otorgando a la GRH, que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial.

Considerarlo en ese lugar, sin dudas, comporta un profesional altamente competente, del cual distan no pocos de los actuales directivos de RH en muchas empresas. Distancia que hacen mayor los directores generales que no andan a tono con el cambio implicado por las nuevas concepciones, o que conociendo sobre las mismas no superan el plano cognitivo yendo al conductual, es decir, a la aplicación o ejecución de esas nuevas concepciones que son vitales para la sobre vivencia empresarial en términos de la competencia a que obliga el mundo actual.

La responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea. Asumir el criterio de garantizar la participación de todos en la GRH y comprender que la responsabilidad principal corresponde a la Alta Dirección y mandos de línea, posee un sentido práctico ineludible. Ello debe ser una constante en la mente de los directivos.

La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo en este Siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas en el actual milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. En consecuencia, y definitivamente, la GRH estratégica que se argumenta deberá encaminar su mensaje esencial a reforzar tal ventaja.

Cuba, al igual que la mayoría de los países insulares, carece de recursos satisfaciendo la mayor parte de sus necesidades con la importación., sin embargo, en el desarrollo del país el capital humano ocupa un lugar, fundamental en la economía y sociedad en general.

En tal sentido la máxima dirección del Partido Comunista Cuba en los lineamientos económicos y sociales del país para el quinquenio 1986-1990 enfatiza que el trabajo con el capital humano tienen una gran importancia para el desarrollo de la sociedad y de la economía nacional.

Como parte de todo este gran sistema, las empresas y entidades del Ministerio del Transporte se encuentran enfrascadas en un amplio proceso de recuperación luego de la debacle económica sufrida por nuestro país con la caída del campo socialista, hoy son mucho las estrategias, objetivos y metas planteadas en relación a la organización del trabajo y al uso del capital humano, pero siguen siendo insuficientes, para lograr minimizar y en otros casos erradicar los efectos que ejerce sobre el país algunos de los males heredado de la crisis del período especial.

La Empresa de Servicios Portuarios Matanzas, entidad perteneciente al Ministerio del Transporte y objeto de estudio del presente trabajo, no se encuentra ajena a tales problemáticas, y en tal sentido desea lograr mejorar la organización del trabajo y el uso de su capital humano y con ello la gestión empresarial en el uso de los mismos.

Pero para lograr niveles óptimos, tendrá que aplicar herramientas que le permitan alcanzar sus objetivos y dar solución al *problema fundamental* de esta investigación: ¿Cuáles serán las herramientas adecuadas para la gestión de los recursos humanos de la Empresa de Servicios Portuarios de Matanzas, que le permitan mejorar su gestión empresarial?

Planteándose para ello como *Hipótesis* que:

Si se utiliza la un procedimiento de evaluación del desempeño como herramienta, en la gestión de los recursos humanos en la Empresa Servicios Portuarios de Matanzas se podrá contribuir a mejorar la gestión empresarial.

El *objetivo general* que se persigue es:

Diseñar un procedimiento para la gestión eficiente de los recursos humanos en la Empresa de servicios Portuarios de Matanzas que permitan contribuir a elevar sus niveles de gestión empresarial.

Y como *objetivos específicos*:

Diagnosticar el estado de la organización en cuanto a la evaluación del desempeño.

Realizar una revisión bibliográfica acerca de la gestión de los recursos humanos.

Las variables tomadas como referencia para alcanzar los objetivos y validar la hipótesis de partida.

*Variables:*

Dependientes:

Gestión de recursos humanos: Consiste en planificar acciones empresariales tanto de recursos materiales como de recursos personales

Independientes Controlables:

Competencia: Se define como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras,

Desempeño: rendimiento global del empleado.

Independientes No Controlables:

Entorno Económico: Situación actual del país.

Entorno Político – Legal: Regulaciones realizadas por el Estado como regulador de la economía, el Ministerio del Transporte.

Con este trabajo se pretende analizar a la Empresa de Servicios Portuarios de Matanzas desde el punto de vista de su gestión empresarial y en consecuencia proponer un procedimiento para la evaluación del desempeño que le permitan elevar sus niveles de gestión.

La importancia que se le confiere al mismo radica en el hecho de que hasta el presente no se había concebido un procedimiento que rectorara la actividad de evaluación del desempeño de la Empresa de Servicios Portuarios de Matanzas enfocado a mejorar la gestión de los recursos humanos. Además de constituir una herramienta de trabajo para la dirección de la entidad en su proceso de tomas de decisiones.

## **Desarrollo.**

1. Diagnóstico del proceso de Gestión de los Recursos Humanos. La evaluación del desempeño como un método de control.

El control no es más que las acciones de los miembros de la organización que conlleva a la obtención de sus metas y consta de tres elementos primordiales.

Establecer normas de desempeño.

Medir el desempeño actual.

Compara ese desempeño con las normas establecidas para si se detectan deficiencias emprender acciones correctivas.

La Empresa no contaba con los mecanismos y procedimientos de control interno para la evaluación del desempeño, a raíz de la implantación de la resolución 297 y del sistema de gestión de la calidad para la implantación de las normas ISO 2000, la misma se proyectó en la elaboración de los procedimientos por las diferentes áreas.

En el convenio colectivo de trabajo está recogido que la evaluación del desempeño se realice trimestralmente

2. Análisis de la aplicación actual de la evaluación del desempeño en el área de talleres.

Para realizar este análisis partimos de las evaluaciones que se realizaron en el departamento técnico del taller de mantenimiento y reparación de equipos, *ver anexo 1*

Siendo las dificultades fundamentales:

El período de realización de estas evaluaciones fue violado ya que sólo se ha efectuado una vez en el año.

La evaluación se realizó generalizando conceptos y no individualizando a los trabajadores.

La evaluación no fue discutida con los trabajadores, incumpléndose la retroalimentación necesaria.

No constituye una herramienta dirección.

No se establece de conjunto los objetivos de desempeño deseable.

No constituye una motivación para lograr los objetivos del área.

3. Propuesta del procedimiento para evaluación del desempeño en la Empresa de Servicios Portuarios Matanzas.

La empresa se encuentra en este momento inmerso en el proceso de perfeccionamiento empresarial, en la etapa de preparación de los trabajadores y como una dificultad en la gestión de los recursos humanos se señaló la necesidad de confeccionar un procedimiento que abarcara el proceso de evaluación del desempeño para ser utilizado como una herramienta de trabajo, el cual se muestra a continuación.

*Objetivo.*

Evaluar el comportamiento, valorar maneras de pensar, sentir y actuar en el marco laboral; a todos los trabajadores. Proceso mediante el cual se identifica el cumplimiento o no de las

tareas u objetivos propuestos por cada jefe y donde se hace el reconocimiento de la labor realizada por el trabajador.

*Alcance.*

Se aplica al Desempeño de la actividad de todos los trabajadores de la Empresa de Servicios Portuarios Matanzas.

*Responsabilidades.*

Elabora y mantiene actualizado: Lino Martin Pereira, Jefe de Departamento de Recursos Humanos

Revisa y acuerda: Antonio Sotolongo Hernández, Director Recursos Humanos

Aprueba: Roberto Boffill Cartaya, Director E.S.P.M

Implanta: Jefe Departamento o Especialista Principal.

*Desarrollo.*

Evaluación informal: Se realiza todos los días, el Jefe de forma espontánea puede referirse a la ejecución bien o mal del trabajo y el subordinado puede acercarse a él para conocer qué opina de determinado trabajo.

Este tipo de evaluación informal, debido a la estrecha relación entre el comportamiento y su retroalimentación, estimula rápidamente al desempeño y desalienta lo indeseable antes que se arraigue.

Evaluación sistemática: Tendrán derecho a ser evaluados todos los trabajadores que alcancen un 70 % real trabajado, en el año objeto a evaluación.

Se lleva a cabo anualmente con un corte trimestral de manera normalizada, se utiliza un mismo modelo en las dos ocasiones estas apreciaciones tienen finalidades fundamentales:

Conocer al trabajador, cómo se clasifica su desempeño actual.

Identificar las necesidades de capacitación, desarrollo y adiestramiento.

Tomar decisiones a la hora de seleccionar un trabajador para realizar trabajos de gran envergadura.

Identificar a los que están aptos para ocupar cargos de mayor complejidad, mediante promoción.

Servir de base para seleccionar a los mejores trabajadores en la Emulación Socialista.

### *Calificación del modelo.*

El análisis de los 10 indicadores va a estar precedido y apoyado por los resultados obtenidos mes a mes en el cumplimiento de los objetivos y tareas de cada trabajador.

El análisis se va a hacer cualitativo y 4 de los 10 indicadores van a ser determinantes; estos serán:

Conocimiento del trabajo, calidad del trabajo realizado, cantidad de trabajo, disciplina del trabajo. Por ejemplo:

Para que un trabajador, obtenga las calificaciones de *Bueno* o *Satisfactorio* en su resultado final, es necesario que estos indicadores determinantes estén evaluados con este criterio.

En el modelo aparece al final de los 10 indicadores, un acápite nombrado *Cantidad de Indicadores*, en este se pondrá el número de indicadores *Deficiente*, *Bueno* y *Satisfactorio*, alcanzado.

En los cuadros siguientes de forma precisa y clara, se describirán los puntos fuertes y aspectos que deberán ser mejorados.

Por último se hará el diagnóstico final, ya sea Deficiente, Bueno o Satisfactorio. Llegando a este después de un análisis profundo y cualitativo de toda la Evaluación.

### *Anexos y Registros.*

ANEXO I. Modelo de Evaluación del Desempeño, *MHAC09-0400-GP 002.R01*: Que se archivará en el Expediente Laboral del Trabajador.

ANEXO II Modelo para enviar la información anual de los resultados de la evaluación del desempeño de cada unidad de la Empresa de Servicios Portuarios Matanzas, *MHAC09-0400-GP 002.R02*: Que se conservará en el Grupo de Personal de la Oficina Central por un período de cinco años.

*ANEXO I*

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE:

CARGO:

GRUPO:

GRADUADO DE:

AÑO DE GRADUADO:

U.E.B:

AREA:

FECHA EVALUACION:

PERIODO EVALUADO:

FECHA DE LA PROXIMA EVALUACION:

SALARIO ESCALA DEL CARGO:

CONCLUSIONES:

RECOMENDACIONES:

CONFORME:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO

\_\_\_\_\_  
TRABAJADOR

*ANEXO II*

MODELO PARA ENVIAR LA INFORMACIÓN ANUAL DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE CADA UNIDAD DE LA ESPM.

Categoría ocupacional	Total trab.	Total Eval.	Escolaridad					Resultado Final de las Evaluaciones					
								Deficientes		Buenos		Satisfactorios	
			6 <sup>to</sup>	9 <sup>no</sup>	12 <sup>o</sup>	TM	NS	Cant. Indic	Res. Final	Cant. Indic	Res. Final	Cant. Indic	Res. Final
Servicios													
Obreros													
Técnicos													
Administrativos													
Dirigentes													
Total													

No evaluados por no tener el 70% del tiempo trabajado:

CATEGORÍA OCUPACIONAL	CANTIDAD	MOTIVOS			
Servicios					
Obreros					
Técnicos					
Administrativos					
Dirigentes					
Total					

## Conclusiones.

Las empresas cubanas en estos momentos enfrentan grandes retos para mejorar su gestión empresarial, la Empresa de Servicios Portuarios de Matanzas inmersa en su proceso de perfeccionamiento empresarial ha tomado un número de acciones que le permitan estar a tono con esta realidad. A través de la aplicación de un procedimiento para regir la actividad de evaluación del desempeño se pretende implementar una herramienta para mejorar la gestión de los Recursos Humanos.

## Bibliografía.

- BRIALES, H. *La selección por competencias: el Test de Monster*. Disponible en [www.monster.es](http://www.monster.es).
- CARDONA, P.; CHINCHILLA, M. *Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas*. Revista Harvard Deusto. 1998, 89, p.10.
- CUESTA A., *Gestión de Competencias*. Editorial Academia. La Habana, 2001.
- CUESTA A. *Gestión del conocimiento: Análisis y proyección de los Recursos Humanos*. Editorial Academia. La Habana, 2002.
- DOLAN, S.L. et al. *La gestión de los Recursos Humanos*. Editorial Academia. La Habana, 2003.
- DOMÍNGUEZ, M.E. *Cien conceptos claves de 100 años de Gestión de Recursos Humanos*. Revista Capital Humano, 1999, 128 (12), p.26,
- ESCRIBANO, S. *Cómo desarrollar competencias I y II: Dudas más frecuentes y modalidades de desarrollo*. Revista Capital Humano, 1999, 126 (10), p.10, y 128 (12), p. 26.
- GRAMINGA, Ma. Rita, *Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas*. Disponible en [www.pa-partners.com](http://www.pa-partners.com).
- HERRERO, M., *Cómo Desarrollar competencias III. Enfoque general y fases del Programa de Desarrollo*. Revista Capital Humano, 1999, 128 (12), p.10.
- HERRERO, A.; de la Vega R. *Las competencias pasado y presente*. Revista Capital Humano, 1999, 123 (6), p.58.
- MERTENS, L. *De la calificación a la competencia*. Revista Competencia Laboral. Vol 6, No.22 y No.23. México, 2002
- ORTIZ, J. *La Gestión por competencias y el cuadro de mando integral I y II*. Revista Capital Humano, 2000, 131 (3), p. 6.

Redacción Capital Humano. *Análisis sobre el estilo de competencial del directivo*. Revista Capital Humano, 2001, 144, p. 48.

RODRIGO, P. *Selección por competencias I y II*. Revista Capital Humano, 2000, 134 (7) y 135 (8), p. 12.

SANTOS, G. *Competencias: ¿qué hay de nuevo?*. Revista Capital Humano, 2001, 149 (11), p. 90.

VARA, R. *Perfiles de competencia a medida: ¿Por qué es imprescindible hacerlo así?*. Revista Capital Humano, 1999, 123 (6), p.10. VARGAS, Fernando, *La formación por competencias: un instrumento para incrementar la empleabilidad*. Disponible en [www.arearh.com](http://www.arearh.com).