



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

REDISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA MEJORAR LOS RENDIMIENTOS INDIVIDUALES Y DE LA UNIDAD EN LA ESPIRITUANA, CUBALSE S.A. CUBA

Lic. Yeni Leidy Cancio Valdés

Msc. Irenio Curbelo Tribicio

Centro Universitario “José Martí Pérez” de Sancti Spíritus
Cuba

yeni@suss.co.cu

Resumen.

El objetivo es rediseñar e implementar un procedimiento para la evaluación del desempeño, teniendo en cuenta la motivación, con el fin de mejorar los rendimientos individuales y de la Unidad La Espirituana perteneciente al Grupo Corporativo Cubalse S.A. de Sancti Spíritus. El estudio sobre cultura y clima organizacional, la evaluación del desempeño y rendimientos del trabajador permite ordenar bajo un hilo conductor una fundamentación teórica general que sirve de punto de partida para otras investigaciones relacionadas con el tema y se realiza la fundamentación teórica del procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño por considerar que constituye una de las herramientas fundamentales con que cuentan los directivos para lograr un verdadero desarrollo de los recursos humanos. Además, se implementa el procedimiento que la corporación viene realizando desde el año 2007 y se le

incorporan como parte de la investigación elementos psicológicos como la motivación para lograr un clima más favorable y llegar a consolidar una cultura organizacional que permita una mejora continua de los resultados integrales de la unidad y que estos puedan ser utilizados por entidades similares en el país y fuera de este. Lo anterior permite arribar a conclusiones que admiten tener mayor claridad de todo el estudio realizado y efectuar recomendaciones que deben tenerse en cuenta para lograr resultados superiores a los alcanzados hasta el momento.

Summary.

The aim of this paper is to redesign and introduce a procedure for workers' occupation evaluation, taking into account motivation, for the purpose of improving individual efficiency at the Espirituana Shop, belonging to the Cubalse SA Corporation in Sancti Spiritus, Cuba. The studies carried about culture and organizational climate as well as workers' occupation evaluation and efficiency will permit, under a guiding line, to create general theoretical grounds which will be a starting point for other research work related to this theme. The proposed procedure's theoretical grounds for occupation evaluation are carried out, considering that they constitute one of the fundamental tools that managers can count on in order to achieve real human resources' development. In addition to this, the procedure that the corporation has been carrying out since 2007 has also been implanted, and as part of this research, psychological elements have been taken into account such as motivation, aiming at creating a more favorable climate and achieving an organizational culture which will permit continuous improvement and integral results of the working place so that they can be used by similar shops either in or out of Cuba. So far, what has been said permits us to arrive at conclusions which will let us have greater clarity of all the research carried out and express a series of recommendations that should be taken into account in order to achieve greater results up to the moment.

Palabras claves.

Evaluación del Desempeño: es un instrumento utilizado para evaluar la labor del personal que debe realizarse de forma sistemática, mide de forma cuantitativa y cualitativa el grado de eficiencia y eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo. La evaluación permite obtener información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización. Pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización”.

Rendimiento Laboral: la medición de la productividad aplicada a recursos humanos o equipos.

Motivación: es una variable compleja en la que intervienen aspectos conscientes, inconscientes, cognitivos, afectivos y que resulta distintiva para imprimir fuerza y direccionalidad al [comportamiento humano](#), razón por la que ha sido objeto de estudio de disímiles disciplinas científicas.

Clima Organizacional: es el vivo reflejo de todos los valores culturales adquiridos y formados de una organización, o sea, es el ambiente laboral creado dentro de la organización que influye en la conducta y resultados de los trabajadores.

Cultura Organizacional: como la atmósfera que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, es la forma acostumbrada en que piensan y hacen sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, creencias, y los mismos líderes de la organización. Es la configuración de una conducta aprendida que se comparte y trasmite por cada uno de sus miembros; de ella dependerá la eficacia y productividad de la organización.

Introducción.

Las [normas](#) del mundo empresarial están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan en la [economía](#) global. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el [cambio](#), establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las organizaciones en empresas interactivas impulsadas tanto por el [cliente](#) como por el trabajador.

Las organizaciones no sólo deben gestionar [procesos administrativos](#), sino también la [productividad](#) de las personas que contribuyen al rendimiento general de la [empresa](#). En la actualidad, las empresas tienen que gestionar las [competencias](#), el [tiempo](#) y la remuneración de un amplio abanico de personas, tanto dentro como fuera de [la organización](#).

Hoy en día, los empleados son percibidos como una fuente de [valor](#), pero hasta hace poco, se consideraban principalmente un costo, un gasto que había que reducir. La [naturaleza](#) del [trabajo](#) que desempeñan las personas sigue evolucionando. Los [procesos](#) en los que participan los trabajadores requieren cada vez más el uso de su capacidad intelectual; los trabajadores tienen que tomar decisiones y buscar [recursos](#) sobre la marcha. Desde que un [hombre](#) trabaja para otro, su labor siempre ha sido evaluada. No obstante, las grandes empresas han considerado en la última década que esa valoración es insuficiente y suelen utilizar un [sistema](#) formal de [evaluación del desempeño](#) para valorar el rendimiento de los trabajadores.

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al [comportamiento](#) funcional del colaborador. Posteriormente, según fue evolucionando el [modelo](#) de recursos humanos, fue cambiando el modelo de evaluación del desempeño, a tal punto que hoy en día se pueden encontrar diferentes ejemplos de modelos según las necesidades y características propias de cada entidad para obtener, cada vez más resultados superiores.

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

La [evaluación](#) del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento para mejorar los [recursos humanos](#), pues mediante este sistema se pueden detectar [problemas](#) de [supervisión](#), de [integración](#) del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa [motivación](#).

En términos concretos, el principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad. La respuesta que el especialista de recursos humanos da al desafío indicado, es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del recurso humano a la organización.

La [dinámica](#) del mundo contemporáneo impone a las [empresas](#) y a quienes las dirigen, el reto de desarrollar una alta [creatividad](#) y flexibilidad para el planteamiento y la ejecución eficaces de diversas [estrategias](#). Los directivos necesitan adueñarse de nuevas modalidades de [dirección](#) que faciliten a sus trabajadores, mayores niveles de [responsabilidad personal](#) y de compromiso con los [objetivos](#) de [la empresa](#). Trasladar el foco de [atención](#) a los [clientes](#) internos de [la organización](#) no se reduce a enfatizar sus talentos y [competencias](#), sino que pretende además ocuparse de que los mismos puedan ejercer el derecho a disfrutar del trabajo y así romper con los esquemas clásicos que imponían el criterio que trabajar solo generaba aversión.

La redefinición de las estrategias gerenciales para alcanzar estos objetivos y para prever y/o solucionar los [problemas](#) que se puedan presentar en este contexto, ha provocado la aparición y reaparición de variables como [clima](#) y [ambiente laboral](#),

cultura organizacional, [calidad de vida](#) laboral, [liderazgo](#) efectivo, [satisfacción laboral](#) y motivación, entre otros.

La motivación en particular, se considera un factor de primer orden para el alcance de estándares organizacionales óptimos y ella puede abarcar elementos tan disímiles como conocer las necesidades de los trabajadores, lo que ellos esperan de la [empresa](#), las formas en que consideran podrían mejorar su trabajo, el que tan a gusto se sienten con la actividad que realizan, sus niveles de satisfacción, sus expectativas de [desarrollo](#) profesional y su nivel de compromiso.

Teniendo en cuenta las reflexiones que avalan la [utilidad](#) teórica y pragmática del tema motivación, se propone con el presente estudio, rediseñar e implementar el procedimiento para evaluar el desempeño en la Unidad La Espirituana, de la Corporación Cubalse S.A. en la Sucursal Sancti Spíritus, basado en el análisis de la motivación de los trabajadores, donde no existen antecedentes de investigaciones similares. Se considera que los resultados encontrados facilitarán el planteamiento de recomendaciones específicas para el incremento de la motivación en este espacio [concreto](#), a la vez que puede estimular el desarrollo de nuevos estudios de profundización sobre esta y otras variables, en Cuba y en el extranjero.

Desarrollo.

El Grupo Corporativo Cubalse S.A. con 32 años de creado, presenta un total de 15 sucursales territoriales en todo el país y está integrado por diversas líneas de negocios, que incluyen la comercialización de artículos para el consumo personal, para el hogar y empresas, además de la prestación de servicios en los negocios inmobiliarios, automotores, transitarios, constructivos, gastronómicos, de inversiones y de tecnología.

La Unidad La Espirituana perteneciente al Grupo Corporativo Cubalse S.A. de Sancti Spíritus, fue creada el 17 de diciembre de 1999. Su Objeto Social actual está enmarcado en las ventas minoristas de productos mixtos, en la prestación de servicios de Fotografía y en la venta de productos de liquidación, aunque en estos momentos esta en exploración el objeto social aprobado para Cubalse. Las subcuentas fundamentales de ingresos son: perfumería, materiales de la construcción, ferretería, mercado, electrodomésticos y útiles del hogar.

Con el objetivo de elevar la profesionalidad y desempeño de todos los trabajadores se han realizado capacitaciones en cuanto a la calidad en el trato al cliente, durante el año 2007 y hasta el momento, se trasladaron a otra Unidad dos cajeras dependientes,

se han sustituido los Jefes de Piso cuatro veces, ya sea por promoción a otros cargos, traslado o liberación del cargo, lo que ha incidido un poco en el resultado de los trabajadores del área de venta.

Se han aplicado 6 medidas disciplinarias a trabajadores consistentes en tres separaciones definitivas, una multa del 25%, una suspensión del vínculo por 30 días, una medida disciplinaria a un técnico en Adiestramiento consistente en suspensión del vínculo por 30 días y una medida a un dirigente consistente en Amonestación Pública ante el Consejo de Dirección, todas con el carácter educativo que se persigue para que el trabajador no incurra más en ningún tipo de indisciplina. Además se aplicaron dos Decreto-Ley 92 por un faltante de electrodoméstico ocurrido en Julio del 2007.

De manera fáctica se puede decir que los elementos que a continuación se citan, actualmente limitan la motivación de los trabajadores de la unidad y por ende, se afecta la evaluación del desempeño de los trabajadores:

- Inestabilidad en el suministro de las ventas.
- Trabajo con horario extendido de 8:00 AM a 8:30 PM.
- Inconformidad por la forma en que miden la evaluación del desempeño.
- Inconformidad con el salario, pues no les retribuye el trabajo que realizan.
- Reducción de la norma de consumo para el per cápita de la alimentación.

El análisis de estos elementos ha permitido plantear que la problemática a resolver por intereses de sus directivos conlleva a plantear el siguiente **problema científico**:

Insuficiencia en la motivación y rendimiento de los trabajadores por la forma en que se mide la evaluación del desempeño.

El **objeto de investigación** se basa en las relaciones teóricas que se establecen entre cultura, clima organizacional, evaluación del desempeño, los rendimientos y la motivación.

El **campo de acción** radica en la influencia de la evaluación del desempeño, teniendo en cuenta la motivación y el rendimiento de los trabajadores en La Unidad “La Espirituana” perteneciente al Grupo Corporativo Cubalse S.A., Sancti Spíritus.

Dicha problemática conlleva a plantear la siguiente **hipótesis**:

¿Si se rediseña e implementa un procedimiento para la evaluación del desempeño entonces se mejora la motivación y el rendimiento individual y en la unidad?

Se ha definido como **objetivo general** de la investigación:

Rediseñar e implementar un procedimiento para la evaluación del desempeño, teniendo en cuenta la motivación, con el fin de mejorar los rendimientos individuales y de la unidad.

Por tanto, devienen como **objetivos específicos** los siguientes:

1. Estudiar y analizar en la bibliografía lo relacionado con cultura, clima, la evaluación del desempeño, los rendimientos y la influencia de la motivación en estos.
2. Proponer modificaciones al procedimiento de evaluación del desempeño y fundamentarlo teóricamente.
3. Rediseñar e implementar el procedimiento de evaluación del desempeño en la Unidad La Espirituana perteneciente al Grupo Cubalse S.A. de Sancti Spíritus.
4. Valoración de los beneficios del rediseño e implementación del procedimiento de evaluación del desempeño.

La **significación teórica** de la investigación realizada se centra en la construcción del marco teórico referencial de la investigación, a través de un análisis de la bibliografía sobre cultura, clima, evaluación del desempeño y rendimiento, permitiendo enriquecer los conocimientos con vistas a fundamentar teóricamente e implementar el procedimiento propuesto, para la evaluación del desempeño.

La **significación metodológica** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas con el fin de implementar con elementos de motivación el procedimiento propuesto, permitiendo su generalización.

La **significación práctica** radica en la factibilidad de contar con un instrumento metódicamente estructurado para evaluar el desempeño teniendo en cuenta la motivación y con ello mejorar los rendimientos individuales y colectivos de la Unidad La Espirituana perteneciente al Grupo Corporativo Cubalse S.A.

La **significación económica** se manifiesta en mayor solvencia económica, así como de sus niveles de venta, pues se logra que el desempeño de su trabajo sea mucho más eficiente y eficaz.

Tipos de investigación

La investigación se clasifica como **correlacional** porque explica la relación que existe entre una correcta evaluación del desempeño teniendo en cuenta la motivación y la mejora de los rendimientos individuales y de la unidad.

Resultados Esperados

- Mejora las relaciones interpersonales, entre subordinados y jefes.
- El clima laboral es más adecuado.
- La motivación por el logro de los resultados individuales y de la unidad permiten obtener un incremento en los mismos.
- Se incrementan los resultados económicos de la unidad.

Métodos y técnicas empleadas

Métodos:

1. Análisis y síntesis.
2. Histórico-lógico.
3. Inducción deducción.

Técnicas:

1. Entrevistas
2. Encuestas.
3. Cuestionario.
4. Técnicas de trabajo en grupo.

Etapas del procedimiento de evaluación:

1. Recopilación de información
2. Elaboración de la propuesta individual de la evaluación
3. Discusión individual con el trabajador
4. Análisis de la evaluación con la alta dirección de la unidad
5. Discusión colectiva en la reunión sindical

Indicadores del modelo:

1. Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual del año anterior.
2. Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales.
3. Realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.
4. Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.
5. Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
6. Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal.
7. Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.

Rediseño del Procedimiento Propuesto.

1. Modificaciones a las calificaciones de Adecuado dadas al trabajador según los indicadores.
 - Adecuado Bien (A-B)
 - Adecuado Regular (A-R)
2. Modificar el rango de puntuación de las calificaciones.
 - Superior (S) de 14 a 15 puntos.
 - Adecuado Bien (A, B) de 12 a 13 puntos.
 - Adecuado Regular (A, R) de 9 a 11 puntos.
 - Deficiente (D) 8 o menos de 8.
3. Algunas consideraciones a tener en cuenta en la evaluación.
 - Controles gubernamentales.
 - Resultados de las auditorías.
 - Vistas de controles de precios.

- Pérdidas o daños significativos de mercancías o equipos.
- Inspecciones.

Valoración de los beneficios del rediseño e implementación del modelo de evaluación del desempeño.

Como parte esencial del trabajo investigativo realizado se analizan los beneficios que se obtienen en la implementación del procedimiento propuesto siendo significativo el clima laboral logrado durante el proceso de aplicación de los instrumentos y la valoración de estos con los trabajadores y directivos, permitiendo una consolidación de aspectos esenciales de la cultura organizacional de la unidad.

Otro elemento significativo se encuentra en la mejora de las relaciones interpersonales, entre subordinados y jefes que permite un nivel de actuación más transparente y con ello continuar consolidando mejoras en la cultura y clima organizacional en específico.

Es notorio el papel que logra el rediseño y la implementación de la evaluación del desempeño en la motivación, donde se logra un despertar de la competencia entre los trabajadores siendo positivo para los resultados individuales y colectivos.

Como valoración integradora de todo lo alcanzado se expresa en los resultados positivos obtenidos en los indicadores económicos de la unidad que de forma resumida se expresaron anteriormente, evidenciando un incremento en los rendimientos de la unidad en los tres primeros meses del año 2008.

Conclusiones.

El estudio y análisis de la bibliografía sobre cultura, clima, la evaluación del desempeño, los rendimientos y la influencia de la motivación, aportan conocimientos que permiten fundamentar metodológicamente el procedimiento propuesto y realizar una valoración adecuada al objeto de la investigación.

El rediseño y la implementación del procedimiento de evaluación del desempeño en la Unidad La Espirituana perteneciente al Grupo Cubalse S.A. de Sancti Spíritus posibilitan comprobar la influencia de estos en la motivación de los trabajadores y por ende, una mejora de los resultados de la unidad.

Al valorar los beneficios del rediseño e implementación del modelo de evaluación del desempeño, se patentiza su utilidad para obtener mejoras en el desempeño individual y colectivo y poder generalizarlo a otras entidades de igual desempeño.

Los resultados obtenidos individual y colectivamente posterior al rediseño e implementación del procedimiento de evaluación del desempeño demuestra, unido a las apreciaciones anteriores, el cumplimiento de la hipótesis trazada.

Recomendaciones.

Realizar otras investigaciones teniendo en cuenta los resultados de la presente, valorando otras implicaciones que se consideran necesarias ampliar para continuar mejorando el desempeño individual y colectivo en la unidad.

Discutir los resultados de la presente investigación en el Consejo de Dirección de la Sucursal Cubalse S.A. de Sancti Spíritus.

Se propone el uso de software para establecer la información de la evaluación final del desempeño y de esta forma tener un mayor control de la misma.

Bibliografía.

- Abravanel, J. (1992). Cultura Organizacional. Colombia: Ed. Legis.
- Armstrong, Michael (1991) Gerencia de Recursos Humanos. Santafè de Bogotá: Ed. Legis.
- Chiavenato I (1989). Introducción a la teoría general de administración, I. Cuidad México: Ed. Mc. Hill.
- Dávalos, Lorenzo (1994) Cultura y Filantropía empresarial. Caracas: Ed. I E S A.
- Davis K. (1992). Comportamiento humano en el trabajo. México: Ed Mc Graw Hill, disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-organizacional-concepto.htm>, extraído en Diciembre 2008.
- Davis, K. (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Dereve, M. (1990). El Futuro de la Gerencia. Colombia. Bogotá,: Ed Legis.
- Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado (2001).
- Enciclopedia Encarta (2003).
- González D. (1982). La Motivación una orientación para su estudio. La Habana: Ed. Científico Técnica.
- Guiot, J. (1992). Diseño de la Organizaciòn. Santafè de Bogotá: Ed. Legis.
- Likert, R. (1967). La organización humana. New York: Ed McGraw-Hill.
- Linares (1996). Gestión de Recursos Humanos. Revista Calidad Empresarial, Caracas.
- Michael (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Editorial Legis, Santafè de Bogotá
- Morales (1993), La Macro Gerencia Empresarial. Bogotá Colombia: Ed. Legis.
- Newstrom, J. (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo. México, D.F.: Ed. Mcgraw Hill.
- Resolución 8/05. Reglamento General sobre Resoluciones laborales (MTSS).

- Stoner, J., et al. (1996). [Administración](#). Sexta edición, México, D.F: Ed. Prentice – Hall.
- Zepeta A. (2005). Motivación, liderazgo y comportamiento organizacional. México, disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/motivacion-liderazgo-y-comportamiento-organizacional.htm>, extraído en enero 2008.