

ESTUDIO DE LA FLUCTUACIÓN DE PERSONAL EN EL PUESTO DE ADMINISTRADOR COMO FIGURA DIRECTIVA PRINCIPAL DE LA CASA DEL CIENTÍFICO DE LA EMPRESA SEGEN VILLA CLARA. APORTES A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Lic. Ray Ruiz Machado

Universidad Central de las Villas, Cuba

ray@uclv.edu.cu

Resumen.

La actividad de dirección a todos los niveles tiene una significativa connotación y influye tanto de manera positiva como negativa en el desarrollo y resultados de las entidades empresariales o de otra naturaleza. Su liderazgo, visión y planificación estratégica así como la habilidad y conocimiento de su puesto de trabajo, la relación con los subordinados y la cohesión laboral son elementos que en gran medida están bajo su responsabilidad.

En este sentido se realizó todo un proceso de diagnóstico general de La Casa del Científico como entidad de la Empresa SEGEN Villa Clara, haciendo énfasis en la fluctuación de personal en el puesto de administrador como figura directiva principal de la entidad. Además como resultado se prestó un servicio profesional dando respuesta a las carencias en el sistema de evaluación del desempeño. El cual valorado por la dirección de RRHH es susceptible de ser aplicado en otras áreas de la organización, lo cual es considerado como un impacto de la investigación.

Palabras Claves.

Fluctuación de personal, puestos de dirección, desempeño laboral, evaluación del desempeño.

El desarrollo social ha traído consigo el perfeccionamiento y ampliación del mundo organizacional y con ello el análisis y atención de las diferentes variables que influyen en su dinámica, poniendo gran atención a dos elementos fundamentales: el hombre y la producción. Esta combinación es la clave de la intervención de los psicólogos en la vida de las empresas, las cuales son la vía fundamental para la satisfacción de las necesidades del hombre.

Razón por la cual el presente trabajo cobra vital importancia a nivel social, pues se está interactuando directamente en el estudio de las necesidades y deficiencias de una organización. Se brindó un diagnóstico del centro trabajado: La Casa del Científico. En esta se prestó un servicio profesional dando respuesta a una carencia en su sistema de evaluación del desempeño. El cual valorado por la dirección de RRHH es susceptible de ser aplicado en otras áreas de la organización, lo cual es considerado como un impacto de la investigación.

La presente investigación fue realizada en la Casa del Científico de la provincia de Villa Clara, centro que pertenece al SEGEN, empresa que surge en el 2000 por una

reestructuración del CITMA, al cual se subordinan en el mismo orden. En este centro laboran 5 trabajadores con el objetivo de prestar servicios gastronómicos a la comunidad científica de la provincia.

Se persigue realizar diagnóstico de los problemas fundamentales de la empresa y en función de ellos prestar un servicio profesional dando respuesta a las carencias que en esta se presentan.

Algunas referencias.

La evolución de la sociedad ha situado a la organización como una parte integrante y fundamental, a tal grado de llegar a ella para su propia existencia. Las organizaciones se han transformado en el mecanismo a través del cual la sociedad crece, se mantiene y se reproduce. Esta tendencia que aparece después de la revolución industrial se encumbra como la fuerza medular de las sociedades ya en fin de siglo y parece enmarcar los designios de este nuevo milenio.

Consideradas como la manifestación de una sociedad que cada día se vuelve más interdependiente y especializadas, las organizaciones se han convertido en la forma más eficiente y racional de agrupamiento social. Por otra parte, la racionalidad, la eficiencia y la competencia se han transformado en valores de las sociedades y más aun en las sociedades industrializadas.

Las organizaciones formales, consideradas como una unidad social compleja deliberadamente construida y reconstruida para la realización de objetivos específicos, crean un conjunto de relaciones sociales en donde los individuos orientan su actividad al logro de metas colectivas (Stinchcombe, 1965). Caracterizadas por el establecimiento de una estructura jerárquica de normas y reglamentos que regulan las relaciones entre sus miembros, se convierten en una institución única, digna de un estudio especial (Mouzelis, 1968).

Estudiosos como Etzioni (1967) ya vislumbraron la importancia de las organizaciones, él señalaba lo siguiente: La organización crea un poderoso instrumento social, a través de la coordinación de un gran número de acciones humanas. Combina personal y recursos al unir al líder, especialistas, obreros, máquinas y materias primas. Al mismo tiempo, evalúa continuamente sus realizaciones y busca adecuarse con el fin de alcanzar sus objetivos.

El fenómeno organizacional ha sido abordado a partir de diferentes perspectivas y analogías que ha derivado en que la organización pueda ser considerada como una máquina, un organismo, un cerebro, un sistema de dominación, e inclusive como una cultura (Morgan, 1986). Cada enfoque, enfatiza distintos elementos de la vida organizacional al partir de diferentes supuestos para entender el fenómeno.

Es necesario entonces el estudio y comprensión de la cultura organizacional, que al decir de (Schein, 1984) es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo descubrió, creó o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que se fusionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas, y por ende de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Para otros es producto de la interacción de la estructura y los procesos, entre otros elementos, por lo que es un reflejo de la planificación directiva del pasado y del presente así como de las actividades de organización, liderazgo y control.

Influyendo no solo en la conducta de sus miembros sino en el modo cómo perciben e interpretan la conducta. Fuertemente enraizados en la cultura organizacional están varios elementos que no se pueden obviar cuando se analiza.

Las normas son como leyes que deben ser seguidas, es el grupo quien las hace cumplir o respetar. Estas varían y no son necesariamente contrarias a las reglas organizacionales formales e independientes a ellas, ayudan también a cumplir los objetivos de la organización y cuando esto ocurre pueden alcanzarse altos grados de eficacia. Las normas son definidas por los elementos culturales y también su transmisión (de la cultura) se da a través de ellas.

Por su lado los valores se encuentran estrechamente relacionados con los objetivos de la organización. Para Deal y Kennedy (Freita, 1991) los valores forman el corazón de la cultura, definiendo lo que es el suceso en la organización en términos concretos y también patrones que deben ser tomados por esta como un todo. A partir de los valores podemos detectar las consecuencias que reciben prioridad, la información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la empresa, las características personales más valorizadas, los "slogan" que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público externo, etc. Sin restarle importancia a los elementos anteriores se encuentra la comunicación como proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, ya sea formal o informal, verbal o no. En esta se implican procesos tales como el liderazgo, la influencia, el control, la planificación, toma de decisiones, entre otras también de importancia. En las organizaciones el proceso de comunicación es muy complejo ya que los individuos tienen ideologías, actitudes y habilidades que se ven mediadas por las características de las organizaciones tales como la jerarquía o especialización. Los mensajes pueden ser verbales (forma de hablar), escritos (documentos de la empresa), materiales (mobiliario), estilo (forma de vestir), de acción (reuniones), de imagen y pertenencia (grupo profesional).

Fleury (1989) señala muy acertadamente que la comunicación es necesaria en la creación de la cultura organizacional, bien en su transmisión como en su consolidación; garantiza la interacción de todos los elementos dentro de la empresa ya que unifica la actividad de la misma. Por lo que el desarrollo del proceso de comunicación ha de evolucionar en paralelo y a veces por delante de los procesos de transformaciones empresariales, cambio de cultura y acometida de nuevos estilos de gestión.

Partiendo de lo expresado hasta momento se puede decir que la cultura de cualquier organización no está presente desde sus inicios, sino que se forma gradualmente. "Una empresa establece su identidad, una marca reconocible, por los de dentro y los de fuera, a través de la exteriorización en formas variadas de su visión de mundo, un mundo propio de hacer las cosas..." (Tavares, 1993).

En la formación de la cultura es importante considerar la permanencia en la empresa de su cuerpo de dirección, ya que si existe excesiva rotatividad difícilmente se lleguen a consolidar valores dentro de la organización pues estos dependen de las interacciones interpersonales, sean internas o externas a la empresa. Por lo que el personal de dirección es parte indisoluble de la organización ya que participa en la formación e instauración de métodos, normas y valores a partir de estrategias, sistemas organizativos, estilos propuestos, solución de conflictos y toma de decisiones que permiten integrar y alimentar con hechos y elementos la historia y cultura de la organización.

De aquí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y de la organización (Schneider y May, 1982). Por lo que es un fenómeno que media entre ambas partes con repercusión en el comportamiento de los individuos con consecuencias para la organización como: adaptabilidad, rotación, productividad, satisfacción laboral, etc.

Esta última puede definirse como el reflejo valorativo que la persona hace de la situación laboral desde sus vivencias; en función de estas proyecta su actitud hacia su actividad. Esta satisfacción dependerá del valor que el sujeto de al elemento en cuestión que lo hace renunciar o no a la situación en que se encuentra. Por lo que se plantea que es una actitud, una predisposición aprendida como reacción ante el trabajo. En este aspecto influyen factores externos e internos. En el primero pueden citarse la motivación, la tarea, la organización del trabajo, el grupo de trabajo y la remuneración. En el segundo, las condiciones de vida, el transporte, la alimentación y las comunicaciones.

De manera general se puede decir que tanto la presencia de insatisfacción laboral como de un clima inadecuado se manifiestan en estados de ánimos negativos, falta de compromiso, indisciplinas, incumplimientos, ausentismo y pueden llegar además a fluctuación de personal dentro de la organización.

La fluctuación laboral desde el punto de vista empresarial no es solamente la deserción, representa no solo la salida y los costos que se producen sino que comprende tanto las entradas como las salidas (de la empresa y hacia la empresa) como también los cambios de puestos de trabajo dentro de la empresa y las salidas naturales como son las muertes. Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, los planes de recursos humanos a corto y largo plazo y finalmente los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Este proceso no es un fin en sí mismo sino que es un medio para que la organización logre sus objetivos.

Otro momento que tiene marcada influencia en el desarrollo y mantenimiento de la organización es el proceso de evaluación del desempeño, este constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa, al cargo que ocupa actualmente; además del no aprovechamiento de los empleados con un potencial más elevado que el exigido para el cargo. De acuerdo con los tipos de problemas identificados la evaluación del desempeño colabora en al

determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

El desarrollo y la administración del plan de evaluación del desempeño no es función exclusiva de órgano de RRHH, este proceso es responsabilidad de línea y debe asesorarse de la asistencia del primero y de su staff. Quien debe evaluar al personal es su propio jefe, el cual tiene la posibilidad de realizar el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuales son los puntos fuertes y débiles. Sin embargo los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del ejercicio de su personal, que es función del staff del órgano de RRHH. Así el jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción manteniendo su autoridad de línea.

Diseño metodológico.

La investigación se realizó en un total de 10 sesiones de trabajo, incluyendo momentos de reorientación en los cuales no se contó con la participación de los sujetos de la investigación. Estas se llevaron a cabo utilizando una metodología cualitativa, la cual permite profundizar en las particularidades e ir reestructurando el campo de acción en función de nuevas necesidades que emergen en el proceso continuo de diagnóstico - intervención. Las acciones llevadas a cabo en este marco fueron de gran importancia ya que se logró recoger información de valor, que con técnicas escritas o de trabajo grupal no hubiera sido posible obtener para llegar a la realidad del fenómeno en cuestión.

Las técnicas utilizadas permitieron el intercambio directo con los informantes claves y sujetos de la investigación. De manera general estas fueron las siguientes: la observación participante, la entrevista abierta, entrevista semiestructurada y la revisión de documentos.

Se trabajó en la investigación con informantes claves que fueron escogidos según su relación con el fenómeno en cuestión ya fuera antes o después del comienzo de la exploración, lo cual permite contar con un criterio de validez acerca del fenómeno en cuestión. Estos fueron todos los trabajadores del centro e integrantes del departamento de recursos humanos. Este proceso de selección no fue guiado al alcance de un número específicos de informantes, ni por la cantidad de información a recoger, sino hacia la calidad de estas. Decidiendo culminar el proceso de recogida de información cuando se presente una saturación teórica.

Partiendo de que se concibe como un continuo el proceso de diagnóstico –intervención, esta saturación teórica sería el punto de partida para el segundo momento de este, teniendo en cuenta la necesidad de reevaluación constante en función de la reestructuración según las nuevas condiciones y necesidades que puedan surgir.

Acerca de la organización.

El SEGEN surge en el año 2000, producto a una reestructuración del CITMA. Consta con 66 trabajadores con una edad promedio de 35 años, nivel escolar medio, con presencia de técnicos y 10 de nivel superior, presentándose un equilibrio en cuanto al sexo.

Estas unidades empresariales de base de aseguramiento y servicios generales de la empresa SEGEN dirigirán sus esfuerzos a, misión: garantizar los aseguramientos,

producciones y los servicios generales al sistema de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, con efectividad y competitividad, así como aprovechar sus capacidades excedentes en satisfacer otras necesidades estatales y sociales.

Su objeto social es brindar servicios generales de mantenimiento constructivos y de transporte, reparación de equipos, de investigación, servicios de alojamiento, gastronomía, de producción y comercialización de peces ornamentales. La Casa del Científico presta servicios gastronómicos en la comunidad de científicos de la provincia de Villa Clara. Por lo que este centro se subordina al reglamento general de la empresa.

En La Casa del Científico laboran 5 trabajadores, que ocupan los siguientes puestos: cocinero, lanchero, dependiente, auxiliar de limpieza y administrador. Existe en el centro un predominio del sexo masculino y el nivel escolar promedio es de 12 grado (graduados de gastronomía y universitarios).

Dentro del local donde radica el centro en cuestión se encuentra una tienda que se dedica a la venta de productos varios pertenecientes a la empresa, la cual responde a la disciplina laboral del lugar, no siendo así su control y funcionamiento. Tienen un horario establecido de ocho horas (8:00 a.m. a 5:20 p.m.), el cual se ve influido por las actividades que se realizan

Resultados.

- **Análisis de la problemática inicial**

La presente investigación llevada a cabo en el Complejo Científico (según aparece contenido en el organigrama de la empresa) se realiza por la petición de la Dirección de Recursos Humanos de la empresa SEGEN de Villa Clara a raíz de la fluctuación de personal en el puesto de administrador en este centro, situación que ha afectado tanto su funcionamiento como su clima sociolaboral.

Mediante el trabajo directo con los informantes claves y las interacciones en el centro la investigación en un primer momento se dirigió al análisis retrospectivo del problema planteado por la organización. Para esto se hizo necesario la recogida de las representaciones sociales de los trabajadores lo cual ayudaría a esclarecer la situación anterior. En este sentido se obtuvo que el clima sociolaboral durante el desempeño de los anteriores administradores fuera inadecuado y como reflejo de este se suscitaban problemas interpersonales que impedían el cumplimiento adecuado de las tareas de cada uno de los trabajadores y el trabajo en colectivo. Lo cual trajo como consecuencia la parcialización de las tareas según cada perfil laboral y no una movilización hacia un objetivo común, (elemento fundamental en las organizaciones formales) primando los intereses individuales por encima de las prioridades del centro. Todo este proceso era resultado del mal funcionamiento del directivo, de la insuficiencia hacia la organización de las tareas, de la delegación de autoridad y de la confianza para con su colectivo laboral.

- **Causas y consecuencias.**

Con la utilización de la triangulación de fuentes y de técnicas se pudieron descifrar las causas fundamentales: las personas que ocuparon el puesto de administrador de La Casa del Científico no tenían las competencias necesarias para desempeñarse en este adecuadamente. No se tenía un suficiente conocimiento de la esfera gastronómica, por lo que no se podía ejercer sobre el colectivo el poder experto, en un centro que produce

servicios de esta naturaleza. Así también se pudo constatar que los estilos de dirección no daban la posibilidad al colectivo laboral de participar en las decisiones, siendo eminentemente autocrático, lo que trajo consigo la paralización de las actividades por parte de los trabajadores, la desconfianza en el colectivo laboral lo que atentó en gran medida en el logro del un sentido de pertenencia hacia el centro sin que primara los intereses y prioridades de la empresa. Situación que acarreó el no cumplimiento del plan anual, el funcionamiento disfuncional del centro y la fluctuación de personal.

De forma general esto es una consecuencia de un proceso de selección de personal inadecuado, el cual no cumplió en las instancias correspondientes con la totalidad de las fases proyectadas que constituyen exigencias del proceso, por lo cual quedó incompleto.

Las vías fundamentales de entrada fue la presentación de candidatos por parte de directivos; por lo que se prescindió de la realización de las verificaciones necesarias, las cuales se extienden a tres centros donde el candidato haya prestado servicios con anterioridad. Como resultado de obtuvieron indisciplinas e irresponsabilidades que atentaron directamente contra la producción, el desempeño laboral, un clima adecuado y el cumplimiento del plan asignado al centro.

- **Actualmente.**

Actualmente los cambios acaecidos en La Casa del Científico son considerables, con la entrada del actual administrador se ha establecido y estabilizado un estilo de dirección más democrático, en el cual se ha incluido a los trabajadores en las decisiones, actividades y prioridades de La Casa, se han abierto los ángulos en la realización de tareas de carácter individual, haciéndolas coincidir con un espectro más amplio de intereses comunes, lo que responde directamente al incremento de los resultados de la actividad productiva así como el mejoramiento del ambiente y clima laboral. Ha logrado delegar funciones y unificar acciones en función de un mismo propósito aunque estas no respondan a sus responsabilidades y obligaciones previamente establecidas.

En este espacio de tiempo se han desarrollado diferentes perspectivas de trabajo que incluye la gestión a favor del cumplimiento del plan asignado como meta inmediata, propósito que se ha logrado en un elevado por ciento. Este aspecto ha sido reconocido públicamente, lo cual ha sido fuente de satisfacción para el colectivo.

En este punto de la investigación se puede concluir que el actual administrador constituye una figura positiva en el centro, que guía el proceso productivo logrando dirigir adecuadamente personas, tareas y procesos para que se cumpla con los objetivos trazados por la empresa. En esencia se puede plantear que cuenta con las competencias requeridas para desempeñarse en el puesto.

La selección de personal incluyó todas las fases de este; desde la solicitud del candidato hasta las verificaciones de antiguos puestos de trabajo pasando por las pruebas correspondientes a su perfil laboral. Por lo que se han superado en este sentido las dificultades encontradas, por lo que el problema por el cual se entró en el centro ya no se está manifestando; tanto es así que las proyecciones de trabajo no se centraron en el cumplimiento del plan como único indicador de éxito, sino que aparecieron nuevas inquietudes por parte del centro que se inclinan hacia la carencia de un sistema que permita evaluar el desempeño de los trabajadores en sus tareas.

- **Algunas reflexiones necesarias acerca del proceso de dirección.**

Con el análisis realizado hasta aquí se puede afirmar que la falta de conocimiento en el área donde se dirige implica deficiencias en el proceso de dirección de una organización. Ya que el no dominio de los elementos fundamentales acerca de la rama donde se desempeñaba el administrador (que se puede identificar en este centro como la máxima dirección) impedía la comunicación efectiva con los trabajadores, así como una planificación estratégica de las actividades de La Casa del Científico. Situación que trajo consecuencias no solo a nivel de base sino también en la empresa debido al deficiente funcionamiento e incumplimiento del plan asignado.

De aquí la importancia de un proceso de selección de personal realizado rigurosamente haciendo énfasis en aquellos que son candidatos a un puesto de dirección. Es imprescindible que cumplan con las competencias que exige el puesto, pues es preciso combinar las acciones de planificación y dirección.

Es substancial además la observación del estilo de dirección que se desarrolla y su influencia en el clima laboral de una organización, ya que al verse en el caso en cuestión un giro en la proyección de este hacia la democratización y participación de los miembros del centro en las actividades, realización de tareas, toma de decisiones, delegación de autoridad, reflejo de confianza en sus trabajadores, pues estos se orientaron más hacia las necesidades y prioridades del centro, posibilitando la cohesión del colectivo en función de estas. Por lo que paulatinamente el directivo se va convirtiendo en un líder de la organización, no solo de carácter formal sino también informal logrando ser seguido por sus subordinados.

Se puede aludir a la necesidad del tratamiento individual que debe dar el directivo a sus trabajadores, el cual debe incluir las necesidades individuales y las de la empresa, reconociendo las potencialidades y deficiencias del desempeño laboral baso no solo en la observación sino en el dominio de los perfiles de cada puesto. Para esto es vital la evaluación sistemática del trabajo de los subordinados la cual además de organizar las acciones de carácter particular facilita los proceso de motivación y satisfacción laboral a largo plazo. Por lo que la evaluación del desempeño puede ser considerada una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

- **Respuesta a las nuevas demandas del centro.**

Esta preocupación constituye una insuficiencia para la empresa, ya que no existe un sistema implementado en La Casa del Científico, no existen métodos creados con esta intención ni personal idóneo para llevarlo a cabo. Según el intercambio con la dirección de RRHH es una necesidad primordial para la cual no se ha tenido respuesta hasta el momento, entendiendo que a largo plazo puede influir negativamente en el desarrollo personal de los trabajadores ya que no se logra estimular las potencialidades de cada individuo según sus propias exigencias, sin contribuir al planteamiento de nuevas metas.

En esta fase de la investigación se hace necesaria una reestructuración hacia las nuevas condiciones que se plantean en el campo. Se considera que el problema inicial por el cual se entra en el Complejo Científico no se está manifestando y que existen indicadores que muestran una situación favorable dentro del centro tanto hacia el colectivo laboral como hacia las tareas a enfrentar como organización.

Al mismo tiempo ha surgido por parte del centro y de la empresa en general una nueva demanda: la creación de un sistema de evaluación del desempeño que responda a las características de los puestos de este centro: Casa del Científico o Complejo Científico de la empresa SEGEN de Villa Clara.

En este sentido se creo un sistema de evaluación del desempeño con el objetivo de optimizar procesos como la motivación y la satisfacción laboral a partir de la potenciación del desarrollo individual y la eficiencia del trabajo. Facilitando el tratamiento de las necesidades y potencialidades de cada trabajador.

El sistema propuesto está basado en un método mixto que recoge el método de escalas gráficas discontinuas y la entrevista de evaluación, esta última incluye la participación activa del sujeto en cuando al análisis de sus aspiraciones en el puesto que ocupa.

- **Descripción del sistema de evaluación propuesto.**

El método de escalas gráficas discontinuas utiliza un formulario de doble entrada, se presentan por cuadros (gráficas) de dos entradas: en las horizontales (líneas) son colocados los factores de la evaluación del desempeño y en las entradas verticales (columnas) se colocan los grados o graduaciones de los factores.

Estos factores antes mencionados son seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se pretenden evaluar. Cada factor se define como una descripción sumaria, simple y objetiva para evitar con esto distorsiones. En la medida en que la descripción sea más rigurosa se alcanzará mayor precisión en el factor. Por otro lado se le dan dimensiones al desempeño a los factores que pueden ir desde el débil o insatisfactorio hasta el más óptimo o satisfactorio.

Las principales ventajas son: representa para los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y evaluación simple. Permite una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, o sea, de las características de desempeño más destacadas de la empresa y la situación de cada empleado frente a ellas. Facilita el proceso de registro de la evaluación para el evaluador.

Desventajas: no brindan mucha flexibilidad al evaluador, el cual debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado. Están sujetas a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, que tiene que generalizar su apreciación sobre los subordinados para todos los factores de evaluación (efecto de halo). Tienden a rutinizar los resultados de las evaluaciones, necesitan de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencias personales de los evaluadores. Además tienden a presentar resultados condescendientes o exigentes para todos los subordinados.

Por estas razones se considera oportuno cerrar el proceso con una entrevista de evaluación de carácter individual en la que se comunican los resultados alcanzados hasta el momento a los sujetos implicados pues el empleado tiene derecho a conocer los requisitos de la evaluación suministrándole toda la información necesaria sobre su desempeño.

El éxito de una entrevista de evaluación depende de varios factores, pero es importante hacer énfasis en la preparación correcta de la entrevista. Considerando que todo empleado posee aspiraciones y objetivos personales debe analizársele como un individuo particular. Debe atenderse además el ajuste de las exigencias del cargo específico que se ocupa y principalmente a las oportunidades que recibió de sus superiores.

Concretamente la propuesta realizada comprende la evaluación de los siguientes factores: Producción (mal, bien y excelente grados de aplicación), Calidad, Responsabilidad, Cooperación, Iniciativa y Aspecto personal (mal, regular, bien, muy bien y excelente). Se evaluarían basados en los perfiles laborales de cada uno de los puestos.

Se escogieron estos métodos porque respondían a la dinámica del centro y a las características de los puestos de trabajo a evaluar, los cuales al ser eminentemente prácticos permiten que mediante la observación de su desempeño e interacción con estos se llegue a una visión integrada y resumida de los factores de evaluación.

Cerrándose el proceso con la entrevista de evaluación en la que además de la información se brindan sugerencias en función del desarrollo, buscando que falta por lograr y con esto estimular el trabajo hombre a hombre en el que pueda retroalimentarse el evaluador y el evaluado en cuanto a los logros e insuficiencias del proceso.

La evaluación se efectuará mensualmente con el objetivo de no perder información relevante ocurrida durante un semestre, la cual quedará archivada parcialmente hasta la realización del corte semestral, en el cual se harán públicos los resultados. Se pueden encontrar en la técnica que cada factor tendrá en su casilla un valor correspondiente a los grados de aplicación, apareciendo en el total la suma acumulada por cada trabajador, mensualmente y finalmente de manera semestral. (Tabla 1 y 2)

Conclusiones.

Después del análisis realizado durante el período de investigación podemos concluir que la problemática por la cual se entra al centro no se encuentra latente en la actualidad. Por lo que fue posible su caracterización de manera retrospectiva arrojando las causas y consecuencias de este en función de nuevas etapas.

El actual administrador constituye una figura positiva en el centro, que guía el proceso productivo logrando dirigir adecuadamente personas, tareas y procesos, desarrollando un estilo de dirección más democrático que lleva al cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

En el centro se manifestó una carencia relacionada con la existencia e implementación de un sistema de evaluación del desempeño, elemento que a mediano y largo plazo puede influir en aspectos tales como la motivación, la satisfacción laboral entre otros.

En respuesta a esta necesidad se crea y presenta a la Dirección de Recursos Humanos de la empresa una propuesta de evaluación del desempeño que responde a las características de los puestos del centro, la cual fue satisfactoriamente aceptada. Del análisis conjunto con la dirección se consideró aplicable a otras áreas y puestos de la empresa en general, lo cual se muestra como un impacto del trabajo realizado.

Factores	Grados de aplicación				
	Mal 1-2	Bien 5-6			Excelente 9-10
Producción. Evalúa la producción del trabajo o de la cantidad de servicios hechos de acuerdo con la naturaleza y con las condiciones de servicio teniendo en cuenta su perfil de competencia. Sin que influyencien la calidad de los servicios realizados.	Producción inadecuada.	Siempre mantiene una buena producción.			Da siempre cuenta de una cantidad de servicios que sobrecumplen su plan.
Este factor basado en las exigencias del perfil laboral de cada trabajador.					
	Mal 1-2	Regular 3-4	Bien 5-6	Muy bien 7-8	Excelente 9-10
Calidad. Evalúa la exactitud, la frecuencia de error, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado, sin tomar en consideración la cantidad de servicios efectuados.	Comete demasiados errores en y el servicio, demuestra negligencia y falta de cuidado.	Generalmente satisface, pero no se esfuerza lo suficiente.	Trabaja en general con cuidado.	Su trabajo es siempre bien hecho.	Su trabajo demuestra siempre un cuidado excepcional. Se puede confiar con seguridad en el servicio que hace.
Responsabilidad. Evalúa la manera como el empleado se dedica al trabajo y hace el servicio siempre dentro del plazo estipulado. Considera cuanta fiscalización es necesaria para conseguir los resultados deseados.	Es imposible depender de sus servicios necesitando constantemente vigilancia.	No se puede contar siempre con los resultados deseados sin bastante fiscalización.	Se puede depender de él o ella ejerciendo una evaluación normal.	Se dedica bien bastando una buena dirección.	Merece la máxima confianza. No es preciso fiscalizarlo.
Cooperación. Considera la voluntad de cooperar, el auxilio que presta a los compañeros, la manera de acatar ordenes.	Está siempre poco dispuesto a cooperar, y demuestra constantemente falta de educación.	A veces, difícil de manejar, falta de entusiasmo.	Generalmente cumple con buena voluntad lo que le es confiado, está satisfecho con el trabajo.	Siempre dispuesto a cooperar y ayudar a los compañeros.	Coopera al máximo. Se esfuerza para ayudar a los compañeros.
Iniciativa. Toma en consideración el sentido de las decisiones de la empresa en ausencias de instrucciones detalladas, o en situaciones fuera de lo común, o donde es permitido ejercer cierta dirección.	Siempre toma la decisión equivocada.	Se engaña frecuentemente y conviene suministrarle siempre instrucciones detalladas.	Se muestra razonable, con buen sentido en circunstancias normales.	Resuelve problemas normalmente con un alto grado de efectividad.	Piensa rápido y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar en sus decisiones.
Aspecto personal. Considera la impresión que la presentación personal del empleado crea en los otros ,su manera de vestir, de arreglarse cabello. su barba. etc.	Descuidado no se cuida.	A veces descuida su apariencia.	Normalmente está bien arreglado.	Cuidadoso en su manera de vestir y de presentarse.	Excepcionalmente bien cuidado y presentable.

Escala gráfica (Tabla 1)

Tabla de resultados (2).

Nombres																									
Indicadores																									
Año:		E	F	M	A	M	J	E	F	M	A	M	J	E	F	M	A	M	J	E	F	M	A	M	J
<u>Producción</u> (Según el perfil de cada puesto de trabajo)																									
<u>Calidad.</u>																									
<u>Responsabilidad</u>																									
<u>Cooperación.</u>																									
<u>Iniciativa.</u>																									
<u>Aspecto personal.</u>																									
<u>TOTAL</u>																									