

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NUCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACION
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION
COORDINACION DE TRABAJO DE GRADO**



**ANALISIS MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
PERSONAL EMPLEADO COMPAÑÍA ANONIMA
INDUSTRIAL DE PESCA (CAIP)
CUMANA, ESTADO SUCRE
PERIODO 2012-2013.**

Tutor (a):
MSc. Cándida CabelloDíazLuz Marina Coronado C.I: 19.238.796
MariangelesSuárezC.I: 16.702.771

Realizado por:

Trabajo Especial de Grado como requisito parcial para optar por el Título de Licenciadas en Administración.

Cumaná, marzo 2013



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION
COORDINACION DE TRABAJO DE GRADO

ANALISIS MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
PERSONAL EMPLEADO COMPAÑÍA ANONIMA
INDUSTRIAL DE PESCA (CAIP)
CUMANA, ESTADO SUCRE
PERIODO 2012-2013.

Realizado por
Coronado, Luz Marina
Suárez, Mariangeles

ACTA DE APROBACIÓN

Trabajo de Curso Especial de Grado Aprobado en nombre de la Universidad de Oriente por el siguiente jurado calificador en la ciudad de Cumaná a los siete días del mes de marzo de dos mil trece.

Profa. MCs Cándida Cabello Díaz
Jurado Asesor

Profa. María de Lourdes Patiño
Jurado

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN	vii
INTRODUCCION.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO I: PROBLEMA Y MARCO METODOLOGICO	4
1.1 EL PROBLEMA.....	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	7
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4 MARCO METODOLOGICO	9
1.4.1 Tipo de Investigación	9
1.4.2 Nivel de investigación.....	11
1.4.3 Población y muestra.....	12
1.4.4 Fuentes de información.....	12
1.4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	13
1.4.6 Técnicas de análisis de los resultados	14

1.5 IDENTIFICACION DE LA EMPRESA	15
1.5.1 Ubicación geográfica:.....	15
1.5.2 Reseña histórica:.....	15
1.5.3 Misión:	16
1.5.4 Visión:.....	17
1.5.5 Objetivos:	17
1.5.6 Estructura organizacional:	17
1.5.7 Organigrama de la empresa CAIP	19
CAPITULO II: MARCO TEORICO	20
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.....	20
2.2 BASES TEORICAS.....	21
2.2.1 Evaluación del desempeño:	21
2.2.2 Importancia de la evaluación del desempeño:	22
2.2.3 Objetivos de la evaluación del desempeño:	22
2.2.4 Beneficios de la evaluación de desempeño:	24
2.2.5 Políticas de evaluación de desempeño:	25
2.2.7 Pasos del proceso de evaluación del desempeño:	27
2.2.8 Alternativas para la evaluación del desempeño:	27
2.2.9 Métodos para la evaluación del desempeño	32
2.2.10 Problemas que presenta la evaluación del desempeño.	37
2.2.11 Entrevista de retroalimentación	40
2.3 BASES LEGALES.....	40
2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.	40

2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras.	40
2.3.3 Convención Colectiva de Trabajo 2010, de la Compañía Anónima Industrial de Pesca.	41
2.4 DEFINICION DE TERMINOS	42
CAPITULO III: PRESENTACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	44
3.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.	44
3.2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN.	51
CONCLUSIONES.	54
RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	57
APENDICE	59
HOJA DE METADATOS.	63

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso por darme la oportunidad de vivir, la fe y la sabiduría necesaria para alcanzar esta meta. En especial le agradezco por la maravillosa familia que me dio.

A mi Madre, por darme la vida, por su amor, compañía y comprensión inspira cada día de mi vida. Mami gracias por creer en mi, este triunfo también es tuyo.

A mi Padre, por todo su cariño, amor y todo su esfuerzo para que este sueño, nuestro sueño se hiciera realidad.

A mi Esposo por tenerme paciencia en todo momento, por su amor, compañía y por ayudarme en toda mi carrera.

A mi Hijo lo mas bello de mi vida por ser esa lucecita que ha iluminado mis logros y que ha sido mi mayor motivo de superación.

A mis adoraras hermanas y sobrinos por siempre estar allí en todo momento, por darme su cariño y respeto.

Mariangeles Suárez de la Rosa

DEDICATORIA

A DIOS por la oportunidad que me dio en seguir una carrera profesional y por haberme iluminado a lo largo de mi vida universitaria.

Mi Madre ANA CORONADO por su amor y apoyo incondicional en el logro de mis objetivos.

Mi esposo JESÚS SUCRE por entenderme, ser paciente y por estar presentes en todo momento y darme su apoyo incondicional.

Mi hijo GABRIEL SUCRE quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y llegar a ser un ejemplo para él.

Mis hermanos JOSÉ CORONADO y MARIANNYS CORONADO por la ayuda en los momentos de crisis que se me presentaron y buscaron el tiempo para atenderme.

En especial a mi Profesora y Tutora MSc CÁNDIDA CABELLO DÍAZ por toda la paciencia y su valioso tiempo, gracias por todo su apoyo, considero que usted fue mi mejor elección por que me ha servido como ejemplo.

Luz Marina Coronado

AGRADECIMIENTO

En primer lugar le agradezco a Dios por darme la fuerza necesaria para superar todos los obstáculos que se me cruzaron en el camino y por darme la sabiduría para hacerlo de forma exitosa.

A mis Padres por nunca darse por vencidos y por toda su confianza depositada en mi, ya que ellos siempre supieron que si podía llegar al final de esta meta.

A mi esposo y a mi angelito por su motivación constante, por estar conmigo en todo momento de mi carrera y por su apoyo incondicional.

A mis hermanas y sobrinos que siempre me han demostrado que puedo contar con ellos en cada momento de mi vida, muchas gracias por todo el apoyo brindado.

A mis amigas que semestre tras semestres, me demostraron que podía contar con ellas, en especial a mi amiga comadre Luz Marina compañera de tesis por todos los momentos compartidos.

A mi tutora MSc. Cándida Cabello Díaz por toda su dedicación y paciencia durante este semestre, por sus enseñanzas y por lograr que en tan corto tiempo este sueño se hiciera realidad.

A la ldda Lorys Franco y a todo el personal de la empresa CAIP que nos facilitaron la información necesaria para realizar esta investigación.

Mariangeles Suárez de la Rosa

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti DIOS por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado

A la Universidad de Oriente por haberme dado la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

Agradezco a mi mamá Ana Coronado por ayudarme en todo momento con sus consejos, confianza, apoyo y el ánimo que me brindó para seguir adelante.

A mi Esposo Jesús Sucre y a mi hijo Gabriel Sucre por su comprensión y apoyo incondicional durante los años que le dedique a mis estudios

A mis hermanos que siempre estuvieron allí apoyándome especialmente a mi hermana Mariannys.

Agradezco a todas esas personas familiares y amigos que me brindaron su apoyo en especial a mis suegros Jesús Sucre y Marina Parejo y mi cuñada Yris Sucre y mi amiga Mariangeles Suarez que juntas pasamos muchas cosas pero gracias a su constancia y apoyo logramos este éxito juntas

Agradezco profundamente a la Gerente Licenciada Lorys Franco y al personal que labora en la empresa CAIP por habernos proporcionado la información necesaria para realizar la presente investigación.

A la Profesora y tutora MSc Cándida Cabello Díaz por asesorarme en la elaboración de la presente investigación.

Y a todos aquellos que de una u otra forma me ayudaron en la culminación de mi trabajo de grado.

Luz Marina Coronado

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1: Distribución absoluta y porcentual de personal administrativo de la Empresa CAIP, según el tiempo de antigüedad que poseen.	44
Cuadro N° 2: Distribución absoluta y porcentual del personal administrativo de la empresa CAIP, para saber cuantas personas conocen el modelo de evaluación de desempeño que era aplicado por la misma.	45
Cuadro N° 3: Distribución absoluta y porcentual del personal administrativo de la Empresa CAIP, para saber si el modelo de evaluación de desempeño se aplica en dicha empresa.	46
Cuadro N° 4: Distribución absoluta y porcentual del personal administrativo de la Empresa CAIP, para conocer el porque creen ellos que este modelo no se aplica.....	47
Cuadro N° 5: Distribución absoluta y porcentual del personal administrativo de la Empresa CAIP, para saber porque ellos creen que no lo conocen.....	48
Cuadro N° 6: Distribución absoluta y porcentual del personal administrativo de la Empresa CAIP, para saber si ellos creen que el modelo de evaluación de desempeño es necesario.	49
Cuadro N° 7: Distribución absoluta y porcentual del personal administrativo de la Empresa CAIP, según el alcance que los trabajadores creen que este modelo de evaluación de desempeño traería.	50
Cuadro N° 8: Distribución absoluta y porcentual del personal administrativo de la Empresa CAIP, según la participación que han tenido en alguna evaluación de desempeño.	51

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
COORDINACIÓN DE TRABAJO DE GRADO



ANÁLISIS MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
PERSONAL EMPLEADO COMPAÑÍA ANÓNIMA
INDUSTRIAL DE PESCA (CAIP),
CUMANA, ESTADO SUCRE,
PERIODO 2012-2013.

Tutor:

MSc Cándida Cabello DíazLuz Marina Coronado C.I 19.238.796

Mariangeles Suarez C.I 16.702.771

RESUMEN

El tema tratado en esta tesis es el Análisis del Modelo de Evaluación de Desempeño que existe en la Compañía Anónima Industrial de Pesca (CAIP) a su personal empleado administrativo. Entendiéndose como evaluación de desempeño al proceso sistemático que permite medir el rendimiento y las capacidades de los trabajadores mediante las actividades que ejecuta, los objetivos trazados y los resultados obtenidos, la cual está basada en políticas y procedimientos bien definidos, con el fin de descubrir en qué medida éste es productivo y así mejorar su rendimiento a futuro, la metodología utilizada en la investigación es un diseño de campo, con un nivel descriptivo, en esta investigación la muestra es igual a la población, ya que nos enfocamos en los 17 trabajadores que forman parte del personal administrativo de la empresa CAIP, se aplicó un cuestionario directamente a los empleados (personal administrativo), en relación a este se realizó un análisis en base a los resultados obtenidos y de acuerdo a las características de dicha empresa, se propuso la implementación del modelo de evaluación de desempeño según las normas y procedimientos existentes. Concluyéndose que en la empresa CAIP anteriormente se aplicaba un modelo de evaluación de desempeño el cual no se aplica en la actualidad.

Palabras clave: Talento humano. Autoevaluación. Métodos de evaluación.

INTRODUCCIÓN

El ser humano posee una infinidad de cualidades que le permite interactuar con el resto de la sociedad donde se encuentra inscrito, es por ello que las personas tienen la necesidad de relacionarse con sus semejantes y, debido a sus limitaciones individuales están obligadas a realizar actividades en conjunto para alcanzar sus objetivos, es de allí donde surge la necesidad de crear organizaciones cuya finalidad es el logro de metas que de manera individual no podrían alcanzar.

Actualmente, es indispensable para las empresas contar con un talento humano bien calificado, el cual se entiende como una combinación de aspectos, características o cualidades presentes en una persona, que implica saber, querer y poder hacer. Los seres humanos poseen una serie de actitudes que pueden ir desarrollando a medida que crecen y evaluarlas mediante su desempeño, entendiéndose por éste, el conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo en la realización de alguna actividad. El desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos integrados por el aprendizaje tanto a nivel de estudios formales como informales, la experiencia práctica y las competencias aprendidas.

Partiendo de aquí podemos decir que la evaluación de desempeño es clave para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización y garantizar la adecuada gestión del recurso humano, a través de ella se pueden conocer los puntos débiles y fuertes en las labores que desarrolla el personal. Para Villegas (1988: 230) “consiste en un examen metódico del desempeño de la

persona en el trabajo, para evidenciar capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad” es decir, es un proceso muy importante en las empresas, porque permite detectar las capacidades y debilidades en el desempeño laboral de los trabajadores

La presente investigación se llevó a cabo en la Compañía Industrial de Pesca (CAIP), empresa privada la cual se dedica a la comercialización de sardinas. Se analiza el modelo de evaluación de desempeño que se aplicaba al personal empleado de dicha empresa, con el propósito de examinar si el modelo se aplica o no a los empleados en la actualidad.

La investigación fue de tipo descriptivo y tuvo un diseño de campo, pues se recolectó la información directamente del contexto de estudio, la muestra estuvo representada por los 17 trabajadores que fue la totalidad de la población que se estudio.

Este trabajo se desarrolló en tres capítulos: en el capítulo I se presenta el problema, en este se da a conocer la problemática que posee actualmente la empresa. De igual manera se formula el objetivo general y los objetivos específicos mediante los cuales se busca dar respuesta a las incógnitas del por qué no se aplica el modelo de evaluación de desempeño, cuáles han sido las causas que han provocado que la empresa dejara de aplicarlo así como también decir cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene evaluar el desempeño de los empleados, se explica el por qué de esta investigación, indicándose además como se desarrolló el marco metodológico, así como también se hace una identificación de la empresa.

El capítulo II contiene el marco teórico, que sirvió de referencia al presente estudio, y comprende los antecedentes que se relacionan con el

tema en cuestión, las bases teóricas que permiten ubicar el objeto de esta investigación en un ámbito de estudio referencial y las bases legales. De igual manera se presenta el marco institucional que identifica y da a conocer los aspectos básicos de la empresa en la cual se realizó la investigación, así como una definición de términos básicos que enmarcan el estudio

Por último se presenta el capítulo III, el cual contiene el análisis y los resultados obtenidos durante la investigación, finalmente se exponen las conclusiones a las que se pudo llegar y las recomendaciones que puede tomar en cuenta la empresa para volver a implementar el modelo de evaluación de desempeño

CAPITULO I: PROBLEMA Y MARCO METODOLÓGICO

1.1 El Problema

El recurso humano dentro de la organización es vivo y dinámico, por lo tanto se ha visto motivado constantemente a crear mecanismos para alcanzar metas y objetivos de manera mancomunada, ya que, de manera individual las personas no podrían alcanzarlos. Chiavenato (2000: 7) define a las organizaciones como: *“un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación y comunicación recíproca es esencial para su existencia”*

Partiendo de esta cita se deduce que una organización, es un medio por el cual dos o más personas realizan actividades que las llevan al logro de los objetivos mediante la comunicación, permitiendo que dicha organización permanezca en el tiempo. Ella vive en constante interacción con la sociedad en la cual se haya inscrita, esforzándose por hacer un uso óptimo de los recursos, moviéndose en un ambiente caracterizado por la globalización y la competitividad, de tal manera, que para sobrevivir necesitan elevar su productividad y su eficiencia. Para ello, deben contar con suficientes recursos técnicos, financieros, tecnológicos, materiales y sobre todo contar con un talento humano calificado, capaz de adoptar y adaptarse a nuevas tecnologías y tendencias que puedan surgir en el variable entorno en la cual se desempeñan.

Es así como a nivel mundial, la evaluación del desempeño es clave para alcanzar los objetivos de la organización. En un mundo cada vez mas globalizado se están empleando fuerzas laborales que les permitan estar en constante adaptación con el entorno dinámico (competitivo, tecnológico) que los rodea, es por ello, que las organizaciones que deseen atraer, retener, motivar y satisfacer eficazmente a sus trabajadores deben aplicar el proceso de evaluación de desempeño para reconocer las características de cada individuo y así tomar medidas correctivas en el caso de que exista alguna desviación. Según Chiavenato (2000:198) la evaluación de desempeño, *“es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo”*

De aquí se puede decir, que el desempeño de las personas se mide en función de las aptitudes que esté presente ante las diferentes actividades que realiza. De la evaluación se tomará información clave sobre el comportamiento y desempeño laboral del empleado.

En este orden de ideas existen una serie de modelos de evaluación de desempeño los cuales se implantan a criterio de la empresa y de acuerdo a sus necesidades, entre ellos podemos mencionar: La lista de verificación, elección forzada, incidentes críticos, investigación de campo, la escala grafica, entre otros, todos ellos se pueden poner en práctica en las organizaciones con la finalidad de buscar la mayor eficiencia de los empleados y el logro de las metas organizacionales. Las organizaciones deben guiarse por lineamientos específicos que le permitan medir el desempeño de sus empleados y proporcionarle la retroalimentación adecuada.

En este mismo sentido, se puede señalar que; la Compañía Anónima Industrial de Pesca (CAIP), en sus inicios era una empresa que tenía como objetivo la comercialización de todas las especies marinas y en especial el enlatado de pescado. En la década de los años 50 del siglo pasado, la Empresa CAIP la adquiere la empresa Rivero Vásquez; en el año 1985 esta empresa es vendida al grupo BULTON y en el año 1995 la empresa pasa a ser propiedad de la familia Ortissi, siendo su presidente para ese entonces y hasta la actualidad, el Sr. Massimo Ortissi.

En el año 1998 la familia Ortissi decide ampliarla empresa creando una segunda planta de conserva de pescado y embalaje. Actualmente, la empresa realiza la comercialización de la sardinella aurita (sardina) en conserva, así como también del vientre del atún denominado comercialmente como Ventresca.

Mediante el diagnóstico realizado durante esta investigación pudimos notar que la Compañía Anónima Industrial de Pesca (CAIP), aunque cuenta con un modelo de evaluación de desempeño, esta empresa no lo aplica. Por esta razón nos motivamos a realizar un análisis para encontrar las posibles razones de esta situación lo que nos llevó a formular las siguientes preguntas:

¿Cuál es el modelo de evaluación de desempeño existente para evaluar al personal empleado en la empresa CAIP?

¿Cuáles son las causas que han motivado a no utilizar el modelo existente de la evaluación de desempeño en la empresa CAIP?

¿Cuál es la situación actual del personal empleado de la empresa CAIP?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que se presentan en la evaluación del desempeño al momento de ser aplicado al personal empleado de la empresa CAIP?

1.2 Objetivos De La Investigación

1.2.1 Objetivo General

Analizar el modelo de evaluación de desempeño del personal empleado de la Compañía Anónima Industrial de Pesca (CAIP), Cumaná, estado-Sucre, en el periodo 2012-2013.

1.2.2 Objetivos Específicos

Explicar el modelo de evaluación de desempeño existente para evaluar al personal empleado en la empresa CAIP.

Evaluar las causas que han motivado a no utilizar el modelo existente de evaluación en la empresa CAIP.

Diagnosticar la situación actual del personal empleado de la empresa CAIP.

Analizar las fortalezas y debilidades que se presentan en la evaluación del desempeño al momento de ser aplicado al personal empleado de la empresa CAIP.

1.3 Justificación

Esta investigación se realizó con el fin de analizar el modelo de evaluación de desempeño existente para evaluar al personal empleado de la Compañía Anónima Industrial de Pesca (CAIP). El modelo de evaluación de desempeño consiste en una apreciación y estimación de las actividades personalizadas que ejecutan cada uno de los trabajadores que forman parte del personal empleado de la empresa CAIP.

El personal evaluado en la Compañía Anónima Industrial de Pesca (CAIP) se vería beneficiado, ya que, al poner en práctica la evaluación del desempeño se podría identificar aciertos y deficiencias, fortalezas y debilidades, también se pueden diagnosticar problemas y recomendar las acciones para el mejoramiento laboral de los mismos, contribuyendo así a una mejor eficacia en el desempeño de sus funciones.

A través del adecuado uso del proceso de evaluación de desempeño, ésta compañía tendría la oportunidad de evaluar su potencial humano e identificar el aporte contributivo de cada empleado, de igual manera el Jefe podrá evaluar mejor el comportamiento y desempeño de los subordinados y tomar medidas preventivas, con el fin de mejorar las deficiencias de cada trabajador, así mismo, el empleado podrá conocer cuáles son los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus empleados y puede hacer autoevaluación para su desarrollo.

Por otra parte, esta investigación beneficiará al investigador, ya que le permite la puesta en práctica de conocimientos teóricos referidos a la evaluación de desempeño en una organización, que fueron adquiridos a lo largo de su carrera.

También, por medio de esta investigación se favorece a la sociedad, ya que una empresa con un personal bien evaluado y que se sienta satisfecho con las funciones que realiza, podrá brindar mejores beneficios y oportunidades de crecer a la sociedad.

Finalmente, para la Universidad de Oriente (UDO), el presente trabajo servirá como antecedente de referencia para investigaciones futuras que hagan énfasis del mismo tema.

1.4 Marco Metodológico

El marco metodológico Balestrini (1997: 127) lo identifica como:

Es el situar el lenguaje de la investigación, los métodos en instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación; su universo o su población; su muestra; los instrumentos y técnicas de recopilación de los datos; la medición; hasta codificación, análisis y presentación de los datos.

Es decir, se trata de delimitar lo que se pretende investigar, identificando los métodos e instrumentos que se utilizan en el estudio en cuestión. De acuerdo a lo antes mencionado, la metodología utilizada en la investigación es la siguiente:

1.4.1 Tipo de Investigación

Balestrini (1997:134) dice que *“Es un plan o estrategia global en el contexto del estudio propuesto que permite orientar desde el punto de vista*

técnico, y guiar todo el proceso de investigación desde la recopilación de los datos primarios hasta el análisis e interpretación de los mismo”.

De acuerdo con lo anterior, podemos decir que el tipo de investigación es el proceso de recopilar y analizar información, mediante documentos o personas que estén relacionadas con el tema objeto de estudio.

Existen varios tipos de investigación los cuales son Documental y de Campo.

La investigación documental, Arias(2006: 27) la identifica como *“el estudio del problema con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con el apoyo de trabajos previos, información y datos reseñados en fuentes documentales”*

En cuanto a la investigación de campo, Sabino (2002: 64).

Los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto de investigación y su equipo. Estos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza.

De igual manera, Arias (2006: 31) señala que una investigación de campo, *“es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad en donde ocurren los hechos, sin controlar o manipular variable alguna”.*

Tomando en cuenta lo anterior, la presente investigación tiene un diseño de campo, debido a que estaremos recopilando datos de forma directa con los distintos empleados de la Compañía Anónima Industrial de Pesca (CAIP).

1.4.2 Nivel de investigación

Se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno, y ésta puede ser; exploratoria, descriptiva y explicativa. Arias, (2006: 45).

Los estudios Exploratorios, también conocidos como estudio piloto, son aquellos que se investigan por primera vez o son estudios muy pocos investigados, también se emplean para identificar una problemática ya que es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes.

Los estudios Descriptivos, describen los hechos como son observados, se efectúa cuando se desea detallar, en todos sus componentes principales, una realidad.

Y los estudios Explicativos, este tipo de estudio busca el por qué de los hechos, estableciendo relaciones de causa- efecto. Es aquella que tiene relación causal, no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Puede valerse de diseños experimentales y no experimentales.

En relación con lo antes mencionado, el nivel de esta investigación es descriptivo, ya que, por medio de esta investigación buscaremos describir la causa que ha generado que en la Empresa Compañía Anónima Industrial de Pesca (CAIP), no se aplique el modelo de evaluación de desempeño, el cual toda empresa debe emplear para medir las capacidades con que cuentan sus empleados.

1.4.3 Población y muestra

Balestrini (1997:134), nos indica que *“una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”*.

Por su parte, Arias (2006:81) señala que la población: *“es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”*. Y la muestra, según el mismo autor, *“es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”*.

En esta investigación, la muestra será igual a la población, ya que, solamente estaremos enfocados en los 17 trabajadores que forman parte del personal empleado de la empresa CAIP, el cual es nuestro objeto de estudio.

1.4.4 Fuentes de información

En cuanto a la fuente de información, es aquella que suministra datos para el estudio. Se distingue según su naturaleza en fuentes primarias o

vivas y en fuentes secundarias o documentales, en esta investigación trabajaremos con ambas fuentes, ya que las fuentes primarias están dadas por los empleados de la empresa CAIP y a través de ellos tendremos la información para darle respuesta a nuestras preguntas. Las fuentes secundarias están constituidas por todos aquellos documentos (físicos y electrónicos) que contienen información importante sobre el tema de investigación y sobre la organización.

1.4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos, según Arias (2006: 111) “*son las distintas formas o maneras de obtener la información*”. En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, según el mismo autor, “*son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información*”.

Los instrumentos de recolección de datos según lo establece Arias, (2006: 69), son:

- Cuestionarios en cuya estructura quedan registradas las respuestas suministradas por el encuestado.
- Una libreta en la que el investigador anota lo observado.
- Computadoras portátiles con sus respectivas unidades para almacenaje de información: disco duro, CD, o pendrive.
- Dispositivos tales como cámaras fotográficas y video (filmadora), grabador de audio, etc.

En esta investigación se aplicaron encuestas mediante formato de cuestionarios.

Arias (2006:72), define la encuesta *“como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular”*.

De igual manera Arias (Idem), menciona que el cuestionario *“es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”*

1.4.6 Técnicas de análisis de los resultados

Los resultados que se obtuvieron por medio del instrumento de recolección de información en este caso el cuestionario, fueron tabulados en cuadros con cifras absolutas y relativas. De esta manera cada pregunta fue tabulada en cuadros y le fueron calculados sus valores porcentuales correspondientes a cada una. Una vez realizado este paso se procedió a la interpretación de los datos contenidos en todos los cuadros relacionados con el proceso de evaluación de desempeño al personal empleado (administrativo).de la empresa CAIP.

Para Balestrini (1997: 74) en la tabulación *“se puede producir la situación donde un determinado número de casos concurren en dos o mas categorías, lo que se denomina tabulación cruzada. Esta permite establecer la relación entre las variables en estudio”*.

1.5 Identificación De La Empresa

La compañía anónima industrial de pesca inicia sus operaciones por primera vez en 1938, dedicada de forma exclusiva a la producción de sardinas, mejillones y pulpos en conservas, en diversas presentaciones, para la venta y consumo tanto en el mercado nacional como el internacional. Así mismo, la empresa elabora productos enlatados que pueden almacenarse durante un tiempo estimado, de acuerdo con la norma COVENIN, garantizando que estos no presenten ningún tipo de riesgo y pueda suministrarse permanentemente para la satisfacción tanto de las necesidades como de las exigencias del cliente.

1.5.1 Ubicación geográfica:

La Compañía Anónima Industrial de Pesca tiene su planta principal en el Sector Caigüire de la Ciudad de Cumaná, específicamente en la avenida Carúpano de Cumaná, estado Sucre.

1.5.2 Reseña histórica:

La Compañía Anónima Industrial de Pesca (CAIP) es una empresa familiar, creada el 1ero de febrero de 1938 por iniciativa de Sr. Francisco Paula Aristigueta, teniendo su domicilio social para ese entonces en la Ciudad de Caracas y su agencia principal en la Ciudad de Cumana.

En la década de los años 50 del siglo pasado la CAIP adquiere la empresa Rivero Vásquez, la cual estaba ubicada en terrenos adyacentes a la compañía, esta adquisición se realizó con la finalidad de crear una planta de envase dentro de la compañía. Para el año 1985, la empresa es vendida al

grupo BULTON, debido a que esta sufrió en los años 80, una disminución en su producción y en sus agencias causa de una mala administración y a un decreto del gobierno nacional en los años 1981-1982 (autorización de importación de sardinas)

En el año 1995 la empresa pasa a ser propiedad de la familia Ortissi, siendo su presidente para ese entonces y hasta la actualidad el Sr. Massimo Ortissi. En 1998 dicha familia decide ampliar la empresa creando una segunda planta de conserva de pescado y embalaje. Actualmente la empresa realiza la comercialización de sardinella aurita (sardina) en conserva, así como también del vientre de atún denominado comercialmente como ventresca y con los desperdicios provenientes del proceso de la conserva de la sardina se obtiene la harina y el aceite de pescado.

De igual forma, la empresa CAIP enfoca todos sus esfuerzos todos sus esfuerzos hacia la implementación de un sistema de calidad basado en las normas ISO 9000 e ISO 2000, para lograr tener una certificación reconocida internacionalmente, que le permita expansión y desarrollo de nuevos mercados.

1.5.3 Misión:

Fabricar productos de la más alta calidad que satisfagan a nuestros clientes y consumidores finales, cumpliendo con las normativas nacionales, legales y técnicas vigentes, a través de la identificación y entendimiento permanente de sus necesidades.

1.5.4 Visión:

La Compañía Anónima Industrial de Pesca, dirige su compromiso al establecimiento de un sistema de calidad que garantice el cumplimiento de nuestra política, reforzado por un trabajo en equipo que con entusiasmo y orgullo por la empresa y sus productos, generen beneficios a la comunidad, con la finalidad de ser reconocida a nivel nacional e internacional como una de las empresas enlatadoras de alta calidad.

1.5.5 Objetivos:

La Compañía Anónima Industrial de Pesca, es una empresa de carácter privado que tiene sus propios fines, por lo tanto, tiene como objetivo los siguientes:

- ✓ Fabricar productos de la más alta calidad, que satisfagan las necesidades y exigencias de los clientes y la comunidad en general a través de los productos alimenticios.
- ✓ Lograr ser reconocida como una de las principales empresas productoras de alimentos marinos de alta calidad tanto a nivel local, regional, nacional e internacional.

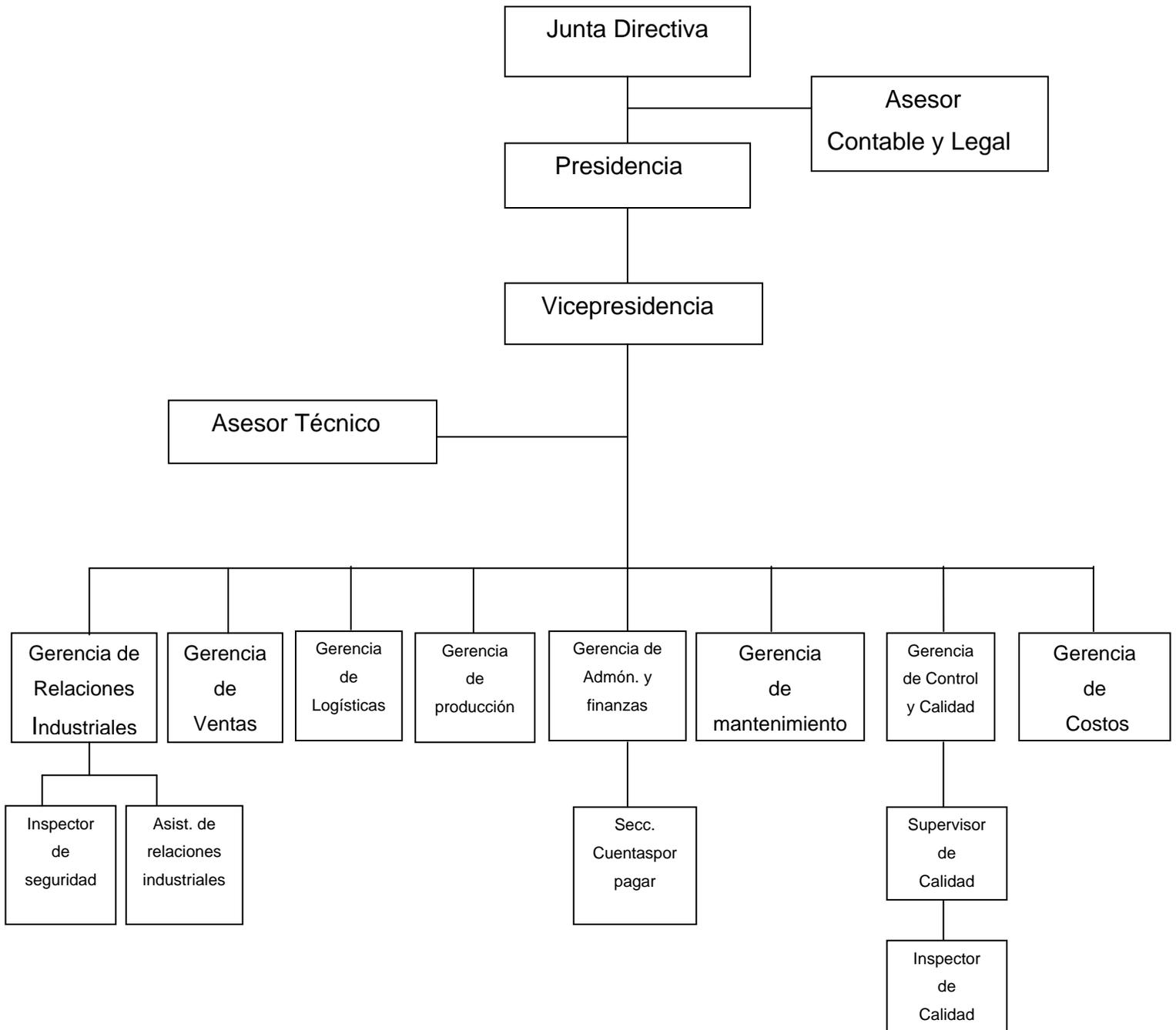
1.5.6 Estructura organizacional:

Esta constituida por una Junta Directiva, conformada por un asesor contable y legal, la autoridad máxima es la presidencia, la cual se encuentra conformada por un Presidente y Vicepresidente, quiénes aplican las normas

y controlan los aspectos administrativos, con el fin de mantener el buen funcionamiento en todos los niveles de la empresa.

La vicepresidencia cuenta con un Asesor Técnico y Legal. Tiene bajo su mando la Gerencia de Relaciones Industriales, Gerencia de Ventas, Gerencia de Logística, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Mantenimiento, Gerencia de Producción, Gerencia de Costo y la Gerencia de Control de Calidad. La Gerencia de Relaciones Industriales tiene bajo su cargo al Inspector de Seguridad y al Asistente de Relaciones Industriales. Por su parte la Gerencia de Administración y Finanzas tiene una sección de Cuentas por Cobrar y la Gerencia de Control y Calidad tiene a su cargo al Supervisor de Control y Calidad, el cual a su vez cuenta con un Inspector de Control y Calidad.

1.5.7 Organigrama de la empresa CAIP



CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes De La Investigación

Arias (2006:106), dice que los antecedentes de la investigación “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplos para las futuras investigaciones”, es decir se refiere a los estudios previos que guardan relación con el objeto de investigación. A continuación se presentan algunos trabajos de investigación que fundamentan y sustentan el presente estudio.

Ortiz (2005), en su trabajo de investigación llamado Evaluación de Desempeño aplicado a los Trabajadores del Ministerio de Infraestructura (MINFRA), Región Sucre – Cumaná (2005), el cual tuvo como objetivo central Analizar el Proceso de Evaluación de Desempeño aplicado a los Trabajadores del Ministerio de Infraestructura (MINFRA), en dicha investigación se concluyó que, todos los trabajadores de la institución son evaluados dos veces al año, cada seis meses, y que la Evaluación de Desempeño no es una actividad espontánea de la institución regional, sino que se rige por lineamientos de nivel central, específicamente por la Oficina Central de Personal del Ministerio de Infraestructura.

Haciendo énfasis a lo anterior también se concluyó que la institución le da a conocer el Manual de Evaluación de Desempeño solamente a los empleados supervisores y excluyen a los obreros y a los empleados operativos; el encargado de aplicar la Evaluación de Desempeño es el supervisor inmediato, ya que es quien conoce las actividades de sus supervisados.

De igual forma, Mejías y Rodríguez (2004), desarrollaron un trabajo de investigación que lleva por nombre Proceso de Evaluación de Desempeño aplicado al Personal Profesional que Labora Ambulatorio “Dr. Juan Otaola Rogliani, Carupano, estado Sucre (2002), formulando como objetivo principal Analizar el Proceso de Evaluación de Desempeño aplicado al Personal Profesional que Labora en el Ambulatorio “Dr. Juan Otaola Rogliani”, esta investigación menciona que el personal profesional de esta institución posee conocimiento sobre lo que es la variación de desempeño, es decir, saben que este proceso es importante para corregir y mejorar el desempeño laboral y por ende ayuda a mejorar los niveles de productividad en la institución, el proceso es coordinado y supervisado por el Departamento de Recursos Humanos y es aplicado por los jefe y/o los supervisores inmediato puesto que ellos son los que mantiene contacto directo con los empleados.

Por consiguiente, destacaron que los resultados obtenidos con la aplicación del proceso no tienen ninguna trascendencia administrativa, pues los empleados no reciben beneficio, es decir, ascensos, bonos, planes de desarrollo, aumento de sueldos, reconocimiento, entre otros.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Evaluación del desempeño:

Werther & Davis (2000:96) definen que “la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”.

Por otra parte, Chiavenato (2002:198) señala que, “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, las metas y los resultados que deben alcanzar y de su potencial de desarrollo.

2.2.2 Importancia de la evaluación del desempeño:

Según Chiavenato (2002:199) la evaluación de desempeño:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos, la evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

2.2.3 Objetivos de la evaluación del desempeño:

Rodríguez (2007:362), menciona los siguientes objetivos:

- Mejoramiento del desempeño: la retroalimentación del desempeño permite al personal, gerente de área y especialista de personal intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

- Ajuste de compensaciones: las evaluaciones ayudan a los responsables del área a determinar quienes deben recibir incremento del sueldo.
- Decisiones de colocación: los ascensos, transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse.
- Planeación y desarrollo de carrera: la retroalimentación sobre el desempeño guía las acciones de carrera para la trayectoria específica que deben investigarse.
- Deficiencia en los procesos de coberturas de puestos: un buen o mal desempeño implica puntos fuertes o débiles para los procesos de cobertura de vacante para el Departamento de Personal.
- Inexactitudes de la información: un mal desempeño puede indicar deficiencia de la información del análisis de puesto, los planes de personal y otras áreas para el sistema de información de administración de personal.
- Errores de diseño de puesto: un mal desempeño puede ser síntoma de diseño de puesto mal concebido. Las evaluaciones contribuyen a detectar sus errores.
- La igualdad de oportunidades de empleo: las evaluaciones precisas que mide el desempeño relacionado con los puestos para asegurar que las decisiones internas sean adecuadas.
- Desafío externos: a veces, influencias externas afectan al desempeño, hay que descubrirlas para que el Departamento de Personal proporcione ayuda.

2.2.4 Beneficios de la evaluación de desempeño:

Chiavenato (1994:365 yss.) dice que “los principales beneficiarios en un proceso de evaluación de desempeño son los individuos, el gerente y la organización”.

- ❖ Esos beneficios para el subordinado según el autor son:
 - ✓ Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la empresa y sus empleados.
 - ✓ Conocer cuales son las expectativas de sus jefes acerca de su desempeño, y de sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
 - ✓ Saber que disposiciones y medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.
 - ✓ Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y autocontrol.

- ❖ Beneficios para el jefe:
 - ✓ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, en base a las variaciones y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
 - ✓ Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
 - ✓ Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de la evaluación de desempeño como sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cual es su desempeño.

- ❖ Beneficios para la organización:
 - ✓ Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
 - ✓ Puede identificar los empleados que necesitan actualización y perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
 - ✓ Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

2.2.5 Políticas de evaluación de desempeño:

Expone Balderas (1995:59), que las políticas, “sirven para guiar las acciones, orientar los programas, comunicar las decisiones de nivel estratégico, interpretar los objetivos organizacionales y conocer las líneas generales a las que deberá orientarse el funcionamiento de la organización”.

Por su parte, Villegas (1988:245), hace mención a que “las políticas y objetivos referidos al proceso de evaluación es otro requisito de gran importancia que no se debe pasar por alto”. En relación a esto el autor considera las siguientes políticas:

- ❖ Políticas referidas a la motivación del personal:

Para lo cual se deben de realizar reuniones convenientemente organizadas, con los gerentes y el personal supervisor, con miras a hacer de su conocimiento las características e importancia del programa, especialmente para evitar injusticia en la administración del

personal y para favorecer un clima organizacional armonioso y orientado a la productividad y a la eficiencia. Además deberá resaltarse la importancia de mantener y desarrollar el factor humano a través de las técnicas de evaluación en forma objetiva.

- ❖ Políticas sobre la naturaleza de los procesos que se cumplen sobre la ejecución:

Las cuales permiten explicar que las modificaciones de sueldo se basaran en el desempeño, pero no necesariamente se modificaran los sueldos al aplicar la evaluación. Igualmente se deberán explicar las acciones a tomar cuando se trate de ascensos o transferencias del personal. Se deberá expresar el alcance del programa de evaluación en cuanto se refiere al tipo de personal al cual se aplicara, los mecanismos de aprobación de las evaluaciones realizadas, y registro y mantenimiento de las evaluaciones, y las estrategias de desarrollo y entrenamiento que se pondrán en ejecución como resultado del programa.

- ❖ Políticas de análisis y seguimiento de las evaluaciones:

Las cuales expresaran el lapso comprendido para la práctica de las evaluaciones, así como las fechas más convenientes. Se informará sobre la forma que se procederá en la práctica de las evaluaciones, expresando que los empleados serán evaluados por sus supervisores inmediatos, tal como se presenta en el organigrama de la empresa.

Según Rodríguez (2007:389), “la evaluación de desempeño debe hacerse con la frecuencia que se requiera para hacer saber al empleado que tipo de trabajo esta haciendo y si el desempeño no es satisfactorio, las

medidas que el evaluador aconseja pertinentes para mejorarlo. Para muchas organizaciones los objetivos de la evaluación de desempeño no pueden lograrse por medio de una evaluación anual. Por lo tanto, es recomendable que se evalúe a la mayoría del personal tres o cuatro veces al año”.

2.2.7 Pasos del proceso de evaluación del desempeño:

Dessler (2001:322), propone los siguientes tres pasos:

- Definir el trabajo:
Es cerciorarse de que el jefe y el subordinado están de acuerdo en cuanto a las obligaciones de este y las normas de trabajo.

- Evaluar el desempeño:
Significa comparar el desempeño real de su subordinado con las normas establecidas; lo anterior suele implicar alguna especie de forma para calificar.

- Presentar la información al empleado:
La evaluación del desempeño, por lo general, requiere una o varias sesiones para presentar retroalimentación al empleado y en ellas, se analiza el desempeño y el avance del subordinado, y se hace planes para el desarrollo que pudiera necesitar.

2.2.8 Alternativas para la evaluación del desempeño:

Chiavenato (2002: 202 yss.) se refiere a las siguientes opciones:

❖ Autoevaluación del desempeño:

El ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar la subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda del supervisor. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el supervisor o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencia personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades, y, con esto, reforzar y mejorar los resultados personales. Muchas organizaciones han desarrollado esquemas de autoevaluación colectiva en los equipos, la cual ha dado excelentes resultados.

❖ El gerente:

En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constante de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el supervisor evalúa el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RH que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación. Como el gerente y el supervisor no tienen conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de personas, el órgano RH asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio de sistemas.

Esta línea de trabajo ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea gestor de su personal.

❖ El empleado y el gerente:

Si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes. El involucramiento del individuo y del gerente en la evaluación es una tendencia muy corriente.

En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamientos, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente; es un intercambio en que cada uno contribuye para obtener los resultados.

❖ Equipo de trabajo:

En esta modalidad el equipo de trabajo, evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos y explica las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.

❖ Evaluación de 360*:

Recientemente surgió otra novedad; la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen

alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360*. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del medio ambiente de trabajo y de sus compañeros. No obstante, ser el centro de atención no es nada fácil para el evaluado, porque este se torna muy vulnerable si no tiene la mente abierta y receptiva al sistema.

❖ Evaluación hacia arriba:

Constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el supervisor, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe cómo proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. Esta evaluación permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. La orden arbitraria del superior pasa a ser sustituida por una nueva forma de actuación democrática, sugestiva, consultiva y participativa. Algunas instituciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen a la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

❖ Comisión de evaluación de desempeño:

En algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión esta constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de RH y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo supervisor. A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa es bastante criticada por su aspecto centralista y por su espíritu de juzgamiento relacionado con el pasado. Por esta razón, es difícil que la comisión central consiga esforzarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño. La comisión es un tercero, es decir, un elemento externo y extraño a la relación entre el empleado y el supervisor, y no deja de ser una alternativas onerosa, difícil y prolongada, ya que todos los empleados deben pasar por el tamiz de la comisión. Además, la persona evaluada se siente inferior, como si su desempeño dependiese de una comisión central que a todos juzga, aprueba o desaprueba.

❖ El órgano de RH:

Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador

extremo, monopolizador y burocrático. En esta alternativa, el órgano de RH asume totalmente la responsabilidad de la evaluación de desempeño de todas las personas de la organización. Casi siempre, cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de medidas coordinadas por el órgano de RH. Como todo proceso centralista, las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas y no con el desempeño individualizado y singular de cada persona; trabaja con lo general y no con lo particular. Más aún, provoca una fuerte tendencia a la estandarización del desempeño de las personas, al intentar eliminar sus diferencias individuales.

2.2.9 Métodos para la evaluación del desempeño

Actualmente existen dos métodos para evaluar el desempeño humano, estos son: los métodos de evaluación orientados al pasado y, los métodos orientados al futuro. Al respecto, Rodríguez (2007:368) hace referencia a que el método de evaluación del desempeño orientado al pasado tiene la ventaja de ocuparse del desempeño que ya se ha producido y que es posible evaluar. La evaluación del desempeño en el pasado permite que los empleados reciban retroalimentación sobre sus esfuerzos. Tal información puede conducir a esfuerzos renovados para mejorar el desempeño.

Técnicas para aplicar la evaluación del desempeño, Villegas (1997: 238).

1) Lista de verificación

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

Por su parte Rodríguez (2007: 371 y ss.) establece las siguientes técnicas:

2) Incidentes críticos

En este método se solicita a la persona que hace la revisión que elabore un registro de los incidentes que ejemplifique la conducta positiva y negativa de quien se evalúa. Estos enunciados se denominan incidentes críticos. Por lo general lo registra el supervisor durante el periodo de evaluación de cada subordinado.

3) Investigación de campo

Por medio de este método un analista del departamento de personal solicita al supervisor su información específica sobre el rendimiento de cada empleado. Después el analista elabora una evaluación basada en esta información. La evaluación se envía al supervisor para que la revise, la modifique, la apruebe y la analice con el empleado

calificado. El analista registra la calificación en la forma específica de calificaciones.

Chiavenato (2000: 373) incorpora otros métodos:

4) Elección forzada

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipo de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos alternativas las que más se aplique al desempeño del empleado evaluado.

Igualmente el autor menciona en su obra de (1994 y ss.) las siguientes:

5) La escala grafica

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en donde las filas representan los factores de evaluación de desempeño en tanto las columnas representan los grados de variación de tales factores seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intentan evaluar.

6) Comparación de pares

Compara los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor, en este método también pueden considerarse factores de evaluación. De este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

Mondy y Noe (2005: 264 y ss.) señalan otras:

7) Ensayo

El evaluador redacta una breve narración que describe el desempeño de un empleado. Este método tiende a centrarse en el comportamiento extremo que el empleado presenta en su trabajo, más que en el desempeño rutinario que presenta día con día.

8) Calificación basada en el comportamiento

En este método, se presentan varios niveles de desempeño junto a una escala que los describe en cuanto al comportamiento laboral específico de un empleado.

Así mismo, Dessler (2001:325 yss.) describe otros tres métodos:

9) Clasificación alterna

Clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor en cuanto a una o varias características es otro método para evaluar a los empleados.

10) Distribución forzada

La distribución forzada es como clasificar usando una curva. Se establecen porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas categorías de desempeño.

11) Una mezcla de técnicas

Casi todas las empresas combinan varias técnicas de evaluación. El aspecto cuantificable de las estimaciones permite comparar a los empleados y, por consiguiente, es útil para tomar decisiones acerca de salarios, transferencias y ascensos.

Con el método de evaluación del desempeño orientado hacia el futuro, Rodríguez (2007:238) dice que las evaluaciones orientadas hacia el futuro se enfocan en el rendimiento futuro, evaluando el potencial de los empleados o estableciendo objetivos de desempeño para el futuro.

El autor (2007:380 yss.) menciona algunas técnicas para desarrollar este método:

1) Autoevaluación.

Cuando los empleados se evalúan a sí mismos, es menos probable que se presenten conductas defensivas. Por lo tanto, el auto-mejoramiento será mucho más probable.

2) Administración por objetivos.

La administración por objetivos es un método de evaluación de desempeño que se basa en la conversión de los objetivos de organización en los objetivos para los individuos.

3) Centro de evaluación.

Con el propósito de identificar el talento administrativo futuro, algunas empresas grandes han creado centros de evaluación. Muchas personas han afirmado que lo que ha hecho una persona en el pasado es el mejor indicio para predecir lo que hará en el futuro.

Igualmente Werther & Davis (2000: 317) aportan otras técnicas:

4) Evaluación psicológica

Algunas organizaciones utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales, cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior.

2.2.10 Problemas que presenta la evaluación del desempeño.

Al momento de ejecutar el proceso de evaluación de desempeño, los evaluadores suelen verse inmersos en diversas acciones que pueden entorpecer la evaluación objetiva y, que perjudicara tanto los resultados del evaluado, como el logro de las metas organizacionales. A continuación Robbins(2000:302 yss.) expone las siguientes limitaciones.

1) Error por indulgencia.

En relación con el desempeño verdadero o real que presenta una persona, algunos evaluadores le otorgan una evaluación alta o algunas veces baja. El primer caso se conoce como por indulgencia positiva y el segundo error por indulgencia negativo.

2) Error o efecto del halo.

El efecto del halo es una tendencia a otorgar calificaciones altas o bajas a todos los factores debido a la impresión alta o baja que provoca. Por ejemplo, si un empleado tiende a ser concienzudo y confiable el evaluador se forma prejuicios sobre esa persona al grado que le otorgara valoraciones positivas en muchos atributos deseables.

3) Error por similitud.

Cuando los evaluadores valoran a otras personas de la misma manera en que ellos se perciben a si mismo están cometiendo el error por similitud.

4) Motivación baja del evaluador.

Si el evaluador sabe que una calificación baja podría afectar significativamente el futuro del empleado, particularmente en lo que se refiere a las oportunidades de promoción o de aumento salariales, podría ser reacio a dar evaluaciones realistas.

5) Tendencia central.

Es posible que independientemente de la persona que valore el evaluador y de los rasgos que se utilicen, el patrón de evaluación siga siendo el mismo.

6) Teoría de atribución.

La teoría de atribución busca diferenciar entre aquellas cosas que el empleado controla (internas) versus aquellas que no puede controlar (externas). Por ejemplo, si un empleado no culmina un proyecto que debía acabar en seis meses, un supervisor puede considerar este hecho de manera negativa, pues puede creer que el trabajador no administró bien el proyecto o su tiempo.

7) Falta de objetividad.

Una debilidad de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño es que carece de objetividad. Por ejemplo, en el método de escala de calificación, los factores que se usan comúnmente como la actitud, la apariencia y la personalidad, son difíciles de medir.

Además estos pueden tener poca relación con el desempeño de un empleado

8) Prejuicios de comportamientos recientes.

Casi todos los empleados saben con precisión cuando esta programada una revisión de desempeño. Aunque sus acciones pueden ser no conscientes, el comportamiento de un empleado mejora notablemente y su productividad tiende a aumentar varios días o semanas antes de la evaluación de desempeño programada. Es probable que un evaluador recuerde el comportamiento reciente con más claridad que las acciones de un pasado distante. Sin embargo, las evaluaciones formales del desempeño por lo general abarca un tiempo específico y se debe considerar el desempeño de una persona durante todo el periodo. Mantener registrado el desempeño a través de un periodo de evaluación ayuda a evitar este problema.

9) Prejuicios personales (Estereotipos).

Este error ocurre cuando los supervisores permiten que las diferencias individuales, como el género, la raza o la edad afecten las calificaciones que otorgan.

10) Manipulación de la evaluación.

En algunos casos, los supervisores controlan casi todos los aspectos del proceso de evaluación y pueden, por lo tanto, manipular el sistema. Por ejemplo, un supervisor puede desear otorgar un incremento salarial a cierto empleado. Para justificar esta acción, el supervisor puede aplicar una calificación de desempeño alta o puede desear deshacerse de un empleado y otorgarle una calificación baja.

2.2.11 Entrevista de retroalimentación

Villegas (1988:246) comenta que una entrevista de evaluación es una conversación con finalidad concertada entre dos personas, cuyo tema central es el desempeño del empleado evaluado. Este problema no solo es perjudicial para la moral de los empleados, sino también es ilegal y puede ocasionar un ilícito costoso. Los efectos del perjuicio cultural o estereotipo, puede influir en las evaluaciones.

2.3 Bases Legales

2.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

El Artículo 89 establece que el trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores o trabajadoras.

De lo antes mencionado se puede decir, que la evaluación de desempeño se considera como uno de los factores establecidos para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y trabajadoras de una organización determinada.

2.3.2 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras.

El Artículo 1 dice que esta ley tiene por objeto proteger al trabajador como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de las riquezas socialmente producidas y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines

del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y el pensamiento del padre de la patria Simón Bolívar.

En concordancia con este artículo podemos decir, que todos los trabajadores y trabajadoras tienen derecho a ser participes en la evaluación de desempeño, lo que es de gran importancia que las empresas realicen para medir la capacidad con la cual cuenta su personal.

2.3.3 Convención Colectiva de Trabajo 2010, de la Compañía Anónima Industrial de Pesca.

Es el convenio por el cual se regirán las relaciones laborales entre la empresa, el sindicato y sus trabajadores de la nómina diaria. Este convenio se realiza para que los empleados de las empresas trabajen de forma armónica y cordial, ya que teniendo todos los puntos claros sobre su pago, vacaciones, seguro médicos, estabilidad en el trabajo, modificación de horario de trabajo, entre otros, no se debe presentar interpretaciones erróneas.

De igual manera esta empresa se rige por la ISO 9001: 2000 (organización internacional para la estandarización), la cual trata sobre los requisitos de los sistemas de gestión de calidad, esta no es un requerimiento legal para acceder a mercados internacionales, sin embargo es un gran beneficio como una herramienta de competencia de mercado, que garantiza la calidad del producto. También cumple con la norma COVENIN, la cual establece la selección del tipo de ropa, equipos y dispositivos de protección personal que deben utilizar los trabajadores de acuerdo al peligro

ocupacional para impedir o disminuir los factores que directa o indirectamente puedan afectar su integridad física:

2.4 Definición De Términos

Administración. “Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos trabajen juntos en grupos que logren objetivos eficientemente seleccionados”. (Koontz&Weihrich1990: 741).

Análisis: “Distribución y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos”.(Oceano, 1997: 57)

Comunicación: “transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda”. (Koonzt&Weihrich, 1998:779).

Eficiencia: “logro de los fines con la menor cantidad de recurso; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas”. (Koonzt&Weihrich, 1998:779).

Organización: “Sistema de de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o mas personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”. (Chiavenato, 2000: 7).

Productividad: “razón producción-insumos en un periodo, tomando en cuenta debidamente la calidad”. (Koonzt&Weihrich, 1998:784).

Recursos: *“Son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes y servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales”*. (Chiavenato, 1994: 94).

Recursos Humanos: *“Grupo de personas que se encuentran dispuestos, capaces y deseosos de trabajar para contribuir con los objetivos de la empresa”*. (Werther & Davis, 2000: 573).

Tecnología: *“suma total de conocimientos sobre la forma de hacer las cosas incluyendo inventos, técnicas y el vasto acervo de conocimientos organizados sobre cómo hacer las cosas”*. (Koonz & Wehrich, 1998:786).

CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Presentación, Análisis E Interpretación.

En este capitulo se presentan los resultados obtenidos producto de los 17 cuestionarios que se le aplicaron a las unidades muestrales.

Estos resultados fueron tabulados y se presentados a través de cuadros con una distribución absoluta y porcentual en relación a cada una de las 8 preguntas realizadas por medio del instrumento utilizado.

Cuadro N° 1: Distribución absoluta y porcentual de personal administrativo de la Empresa CAIP, según el tiempo de antigüedad que poseen.

Años de Antigüedad	N° de frecuencia	Porcentaje (%)
Menores de 2 años	3	18
De 2 a 4 años	5	29
De 5 a 10 años	2	12
Mas de 10 años	7	41
Total	17	100

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro N° 1 se observa que el porcentaje mas significativo esta representado por aquellos trabajadores que tienen mas de 10 años de antigüedad, en el cual tenemos un 41 % con una frecuencia de 7 trabajadores, le siguen los empleados entre 2 a 4 años de antigüedad con un 29% con 5 trabajadores, luego continúan los que tienen menos de 2 años de antigüedad con un 18% conformado por 3 trabajadores y finalmente por aquellos trabajadores que tienen entre 5 a 10 años de antigüedad con un 12% conformado por 2 trabajadores.

Cuadro N° 2: Distribución absoluta y porcentual del personal administrativo de la empresa CAIP, para saber cuantas personas conocen el modelo de evaluación de desempeño que era aplicado por la misma.

Conoce el modelo de evaluación de desempeño aplicado por la empresa.	N° de frecuencias	Porcentajes (%)
Si	9	53
No	8	47
Total	17	100

Fuente: Elaboración propia.

Esta pregunta obedece a la interrogante de cuantas personas conocen el modelo de evaluación de desempeño que la empresa aplicaba desde 2003. En este cuadro N°2 se evidencia que el 53 % del personal administrativo afirman conocer el modelo de evaluación de desempeño que era aplicado por la empresa CAIP, mientras que el 47% de los empleados

afirman NO conocerlo, de esto se puede inferir que la empresa CAIP desde el 2008 no aplica el modelo de evaluación existente, ya que este porcentaje corresponde a los 8 trabajadores que tienen menos de 4 años laborando en dicha empresa, las razones de desconocerlo se explican en el cuadro N° 5.

Cuadro N° 3: Distribución absoluta y porcentual del personal administrativo de la Empresa CAIP, para saber si el modelo de evaluación de desempeño se aplica en dicha empresa.

El modelo de evaluación de desempeño se aplica en la empresa.	N° de frecuencias	Porcentaje (%)
Si	—	—
No	9	100
Total	9	100

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro N° 3, solo respondieron los 9 trabajadores que en el cuadro anterior, respondieron que SI conocen el modelo de evaluación de desempeño aplicado por la empresa CAIP. Sin embargo, este personal afirma que el modelo de evaluación de desempeño en la actualidad NO se aplica en la empresa. Para darle respuesta a la interrogante de porque no se aplica continuamos en el cuadro N° 4.

Cuadro N° 4: Distribución absoluta y porcentual del personal administrativo de la Empresa CAIP, para conocer el porque creen ellos que este modelo no se aplica.

	Por que cree usted que no se aplica.	N° de frecuencias	Porcentajes (%)
R A Z O N E S	Decisión de la gerencia.	5	56
	Diferencia entre los empleados.	3	33
	No es necesaria su aplicación.	1	11
	Total	9	100

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro N° 4, se puede observar que esta representado por los 9 trabajadores que respondieron el cuadro N° 2 que SI conocen el modelo de evaluación de desempeño y posteriormente en el cuadro N° 3 dijeron que este NO se aplica actualmente en la empresa CAIP. A estos trabajadores se les pregunto las razones del por qué no se aplica el modelo de evaluación de desempeño, donde 5 trabajadores dijeron que es por decisión de la gerencia, 3 trabajadores que es por diferencia entre los empleados y 1 trabajador respondió que no era necesaria su aplicación.

Cuadro N° 5: Distribución absoluta y porcentual del personal administrativo de la Empresa CAIP, para saber porque ellos creen que no lo conocen.

Por que creen que no lo conocen.	N°de frecuencias	Porcentajes (%)
Porque la empresa no lo da a conocer.	7	87
Porque no lo aplican.	1	13
Total	8	100

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro N° 5, esta representado por los trabajadores que en el cuadro N° 2 dijeron NO conocer el modelo de evaluación de desempeño aplicado por la empresa CAIP, el cual corresponde a 8 trabajadores, esta vez se les pregunto por qué no conocen el modelo de evaluación de desempeño que fue utilizado por la empresa CAIP anteriormente, donde 7 trabajadores respondieron que era porque la empresa no lo da a conocer y 1 trabajador porque la empresa no lo aplica.

Estos resultados permiten inferir lo siguiente, aquellos trabajadores quienes argumentaron conocer el referido modelo de evaluación se debe a que tienen más de 5 años laborando en la CAIP, por cuanto el mismo dejó de aplicarse en el año 2009. En cambio aquellos que manifiestan no conocerlo,

es probable que sean trabajadores con menos de 3 años de vida laboral en la empresa en cuestión.

Cuadro N° 6: Distribución absoluta y porcentual del personal administrativo de la Empresa CAIP, para saber si ellos creen que el modelo de evaluación de desempeño es necesario.

Cree usted que el modelo de evaluación de desempeño es necesario.	N° de frecuencia	Porcentajes (%)
Si	13	76
No	4	24
Total	17	100

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro N° 6, fue respondido por toda la población encuestada, en el cual 13 trabajadores afirman que es necesaria la aplicación del modelo de evaluación de desempeño, mientras 4 trabajadores manifiestan que no lo es, esto se debe, según apreciación de las investigadoras, a que en el tiempo de aplicación de dicho modelo la empresa CAIP, no ofreció ningún tipo de incentivo por un buen desempeño, en cambio 13 personas que manifestaron la necesidad de su aplicación, se presume que ellos ven la necesidad de ser evaluados por meritos y así lograr un mejor posicionamiento en la empresa.

Cuadro N° 7: Distribución absoluta y porcentual del personal administrativo de la Empresa CAIP, según el alcance que los trabajadores creen que este modelo de evaluación de desempeño traería.

Alcance que el modelo de evaluación de desempeño tendrá en el mejoramiento de su labor.	N° de frecuencias	Porcentajes (%)
Significativo	12	70
Algo	3	18
Nada	2	12
Total	17	100

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro N° 7, se observa que 12 trabajadores están de acuerdo en que la evaluación de desempeño tendrá en su labor un impacto significativo, mientras, 3 trabajadores creen que tendrá poco alcance y 2 trabajadores asumen que no tendrá ningún alcance. Esto se debe, al igual que en el cuadro N° 6,a que si los trabajadores no ven respuestas a su rendimiento a través de la aplicación de este instrumento, entonces el alcance será nulo. En cambio esas 12 personas, las cuales visualizan que será significativo es porque creen que una evaluación justa siempre es beneficiosa.

Cuadro N° 8: Distribución absoluta y porcentual del personal administrativo de la Empresa CAIP, según la participación que han tenido en alguna evaluación de desempeño.

Ha participado en alguna evaluación de desempeño.	N° de frecuencia	Porcentajes (%)
Si	12	71
No	5	19
Total	17	100

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro N° 8, 12 trabajadores dicen haber participado en alguna evaluación de desempeño y los 5 trabajadores restantes respondieron no haber participado, por cuanto no han tenido la oportunidad. De estos resultados se puede inferir, que estos 12 trabajadores indicados al inicio del párrafo de haber sido evaluados pueden ser los mismos que en la pregunta anterior manifestaron que la evaluación de desempeño tendrá un alcance significativo.

3.2 Diagnostico De La Situación.

De acuerdo a la información tabulada producto del cuestionario aplicado a las unidades muestrales, se concluyo que este modelo se dejo de aplicar por decisión de la gerencia, ya que el porcentaje más significativo de los trabajadores (56%) así lo afirmaron. Siendo esta una de las principales

causas que ha originado que no se aplique el modelo de evaluación de desempeño a sus trabajadores.

Este modelo de evaluación de desempeño tiene sus ventajas y desventajas, entre sus ventajas tenemos: es económico, tiene facilidad de ser administrado, requiere de poca capacitación por parte de los evaluadores y su estandarización. Y sus desventajas son: la posibilidad de distorsión, explicación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de otorgar puntuaciones relativas

Que las organizaciones apliquen los modelos de evaluación de desempeño es importante sobre todo para el progreso administrativo, ya que a través de estos modelos se puede conocer los puntos débiles y fuertes de su personal, la calidad de cada uno de sus trabajadores, mejora la forma de recompensar al personal y proporciona información a la gerencia de manera de hacer oportuna la toma de decisiones.

En este modelo de lista de verificación de la empresa CAIP, lo que se va a evaluar es el conocimiento que tenga el trabajador de su cargo, su puntualidad, la responsabilidad del mismo, como se comunica con los demás trabajadores y con sus subordinados y la disposición espontánea para cooperar.

La empresa CAIP aplicaba el modelo de evaluación denominado como lista de verificación el cual empezó a aplicar en el año 2002 y luego de ser aplicado durante 6 años, la gerencia decidió suspenderlo según datos suministrados por los propios trabajadores se aplico por ultima vez en el año 2009.

Las causas del por qué fue suspendida se recogen en el cuadro N° 4, donde los 9 trabajadores quienes afirmaron en la pregunta N° 2 conocer el modelo de evaluación de desempeño aplicado por la empresa CAIP en años anteriores, expusieron que la suspensión obedece a una decisión de la gerencia, así lo afirmaron 5 trabajadores, mientras 3 trabajadores señalaron que fue por diferencia entre los empleados, y solo 1 trabajador expuso, que dicha paralización se debió a que no era necesaria su aplicación. En todo caso no hay homogeneidad en la razón argumentada para que no se siguiera aplicando el modelo de lista de verificación.

En resumen, el diagnóstico es que existía un modelo de evaluación de desempeño en la empresa CAIP denominado como lista de verificación, el cual se aplicó por 6 años y luego sin explicación alguna se dejó de implementar encontrándose que actualmente en dicha empresa no se aplica ningún modelo de evaluación de desempeño.

CONCLUSIONES

Realizada esta investigación se pudo conocer que la evaluación de desempeño es vital para el mejoramiento continuo de las actividades que ejecutan los empleados, siendo estos, considerados el activo fundamental de las empresas. De acuerdo a lo antes mencionado, en la Compañía Anónima Industrial de Pesca (CAIP) se aplicó un cuestionario a los trabajadores lo que arrojó una serie de resultados que posteriormente fueron analizados concluyéndose lo siguiente:

- Anteriormente esta industria aplicaba a sus empleados un modelo de evaluación de desempeño conocido como Lista de Verificación mediante el cual podían saber las capacidades y el rendimiento en cuanto a las tareas que ellos realizaban.
- En líneas generales existen trabajadores que conocieron el modelo de evaluación de desempeño existente en dicha empresa. Así como también existe cierta parte del personal que señala no conocer el modelo de evaluación de desempeño existente en la misma.
- Aun cuando en la empresa existe el modelo de evaluación de desempeño Lista de Verificación, este no se aplica actualmente y tampoco lo da a conocer, es por ello que muchos de sus empleados no lo conocen.

- también se puede concluir que dicho modelo no se aplica por distintas razones dada por los propios trabajadores tales como decisión de la gerencia, diferencia entre los empleados o porque no es necesaria su aplicación, ya que dicen que a lo hora de evaluarlos no le dan ningún incentivo.
- A pesar que los trabajadores argumentan 3 razones para la no aplicación de la evaluación de desempeño, no existe un argumento de la alta gerencia que explique el por qué se dejo de aplicar esta herramienta.

RECOMENDACIONES

Una vez analizado detalladamente el modelo de evaluación de desempeño que fue aplicado en la Compañía Anónima Industrial de Pesca (CAIP) se sugiere tomar en consideración las siguientes indicaciones a fin de incrementar tanto la eficacia y eficiencia de sus empleados y en consecuencia mejorar la productividad de la empresa en general.

- Aplicar nuevamente el proceso de evaluación de desempeño a los empleados de a través del modelo Lista de Verificación.
- Reforzar las políticas referidas al modelo de evaluación de desempeño para mejorar su aplicación, incluyendo aquellas que se basan en la capacitación de los trabajadores.
- Realizar un taller inicial para que todos los empleados conozcan lo que es el modelo Lista de Verificación, indicando que beneficios les traerá y cuáles serían sus ventajas y desventajas.
- Crear estímulos individuales y colectivos que permitan mejorar el proceso.
- Ubicar al personal en los puestos más apropiados, para mejorar su rendimiento y elevar la productividad de la compañía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

Arias, Fidias (2006). EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN E INTRODUCCIÓN A LA MITOLOGÍA CIENTÍFICA. 5ta Edición. Editorial Exísteme A.C Caracas-Venezuela.

Balderas, M (1995). ADMINISTRACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ENFERMERÍAS. 3ra Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Balestrini Acuña Mirian (1997). COMO SE ELABORA EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN. 1ra Edición. Editorial Consultores Asociados. Caracas-Venezuela.

Chiavenato, Idalberto (1994). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANO. 2da Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá- Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2002). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá-Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2000). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. 5ta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá-Colombia.

Dessler G. (2001). ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. 8va Edición. Editorial Person Educación. México.

DICCIONARIO ILUSTRATIVO OCÉANO DE LA LENGUA ESPAÑOLA (1997). Editorial Océano. Barcelona, España.

Koontz y Wheirich(1990). ADMINISTRACIÓN. 3ra Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A. México.

Koontz y Wheirich (1998). ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL. 11ava Edición. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana S. A. México.

Mondy, W y Noe, R (2005). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 9na Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericano. México.

Robbins, Stephen y Coulter Mary (2000). ADMINISTRACIÓN. 6ta Edición. Editorial Management México Pearson. México.

Rodriguez J. (2007). ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL. 7ma Edición. Editorial Cengage Learning. México.

Villegas J. (1988). ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. 1ra Edición. Editorial texto S.R.L. Caracas, Venezuela.

Villegas J. (1997). ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. 4ta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Werther y Davis (2000). ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. 5ta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México

INSTRUMENTOS LEGALES.

CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Gaceta oficial N°5453 Extraordinario. Editorial Arte. Fecha: 24 de marzo de 2000. Caracas, Venezuela.

LEY ORGANICA DEL TRABAJO, LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.076 Extraordinario. Fecha: 7 de mayo de 2012. Caracas, Venezuela.

CONVENCIÓN COLECTIVA DE TRABAJO (2010), de la Compañía Anónima Industrial de Pesca. Cumana, Edo Sucre.

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN.

Ortiz, J (2005). Evaluación de Desempeño aplicado a los Trabajadores del Ministerio de Infraestructura (MINFRA), Región Sucre, Cumaná (2005). Modalidad Tesis. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Cumaná.

Mejías, C y Rodríguez, E. (2004), Análisis del Proceso de Evaluación de Desempeño aplicado al Personal Profesional que Labora en el Ambulatorio "Dr. Juan Otola Rogliani". Carúpano Estado Sucre (Marzo de 2002). Modalidad Tesis. Universidad de oriente. Carúpano.

APÉNDICE

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
COORDINACIÓN DE TRABAJO DE GRADO



Por medio de la presente, las estudiantes Luz Marina Coronado, C.I:19.238.796 y Mariangeles Suárez, C.I:16.702.771, tienen el honor de dirigirse a usted para agradecerle su máxima colaboración para suministrarnos una serie de respuestas las cuales forman parte de nuestro trabajo de grado. Dichas respuestas son solamente para uso académico.

Este trabajo de grado lleva por título:

Análisis del Modelo de Evaluación de Desempeño del Personal Empleado de la Compañía Anónima Industrial de Pesca (CAIP), en Cumana, estado Sucre, para el periodo 2012-2013.

INSTRUCTIVO

1. Marque con una "X" en los recuadros lo que corresponda.
2. Explique de forma clara y precisa.
3. Evite dar doble respuestas.
4. Sea lo más honesto posible.

CUESTIONARIO SOBRE EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. ¿Desde cuando es usted empleado de la empresa CAIP?

Menos de 2 años 2 – 4 años 5-10 años Más de 10 años

2. ¿Conoce usted el modelo de evaluación de desempeño aplicado por la empresa?

SI NO (si responde **SI** pase a la pregunta # 3 Y si responde **NO** pase a la pregunta # 5).

3. ¿Ese modelo de evaluación se aplica en la empresa?

SI NO (si responde **SI** pase a la pregunta # 6 y si responde **NO** pase a la pregunta # 4)

4. ¿Por qué cree usted que no se aplica?

Decisión de la gerencia Diferencia entre los empleados

No es necesaria su aplicación (pase a la pregunta # 6)

5 ¿Por qué Cree usted que no lo conoce?

Porque la empresa no lo da a conocer

Porque no lo aplican

6. ¿Cree usted que el modelo de evaluación es necesario?

SI NO (si respondió **NO** explique).

7 ¿Cuál es el alcance que usted considera que la evaluación de desempeño tendrá en el mejoramiento de su desempeño?

Significativo Algo Nada

8 ¿Ha participado usted en alguna evaluación de desempeño?

SI NO (si respondió **NO** explique)

HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Análisis modelo de evaluación de desempeño personal empleado compañía anónima industrial de pesca (CAIP) Cumaná, Estado Sucre Periodo 2012-2013.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Suárez, Mariangeles	CVLAC	16702771
	e-mail	mari_lexis0723@hotmail.com
	e-mail	
Coronado, Luz Marina	CVLAC	19238796
	e-mail	Luzmarina121189@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Talento humano.
Autoevaluación.
Métodos de evaluación.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sub-líneas de investigación:

Área	Sub-área
Administración	Administración

Resumen (abstract):

El tema tratado en esta tesis es el Análisis del Modelo de Evaluación de Desempeño que existe en la Compañía Anónima Industrial de Pesca (CAIP) a su personal empleado administrativo. Entendiéndose como evaluación de desempeño al proceso sistemático que permite medir el rendimiento y las capacidades de los trabajadores mediante las actividades que ejecuta, los objetivos trazados y los resultados obtenidos, la cual está basada en políticas y procedimientos bien definidos, con el fin de descubrir en qué medida éste es productivo y así mejorar su rendimiento a futuro, la metodología utilizada en la investigación es un diseño de campo, con un nivel descriptivo, en esta investigación la muestra es igual a la población, ya que nos enfocamos en los 17 trabajadores que forman parte del personal administrativo de la empresa CAIP, se aplicó un cuestionario directamente a los empleados (personal administrativo), en relación a este se realizó un análisis en base a los resultados obtenidos y de acuerdo a las características de dicha empresa, se propuso la implementación del modelo de evaluación de desempeño según las normas y procedimientos existentes. Concluyéndose que en la empresa CAIP anteriormente se aplicaba un modelo de evaluación de desempeño el cual no se aplica en la actualidad.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Cabello, Cándida	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.188.997
	e-mail	candidacabello@gmail.com
	e-mail	
Patiño, María de Lourdes	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.692.604
	e-mail	Lourdes.0303@hotmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2013	03	07
------	----	----

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS-CoronadoLySuarezM.DOC	Application/word

Alcance:

Espacial: NACIONAL (Opcional)

Temporal: TEMPORAL (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo: Licenciadas en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIADAS

Área de Estudio: Administración.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

UNIVERSIDAD DE ORIENTE

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

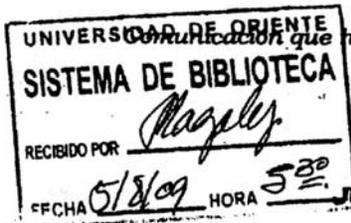
Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letdo el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CUNVELO
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/manuja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

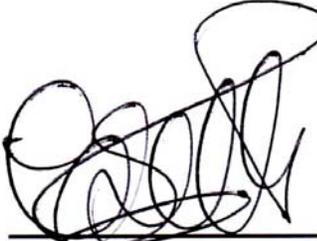
Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.



Autora



Autora



Asesor