



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE LOS CURSOS ESPECIALES DE
GRADO. ÁREA DE GERENCIA. I SEMESTRE AÑO 2021

Autores:
Br. Guzmán Yulimar
C.I.-26109739
Br. Millán Yerimar
C.I.- 25983209

Proyecto de Seminario de Grado, en Modalidad Curso Especial de
Grado, Área de Gerencia, presentado como requisito parcial para optar al
título de Licenciadas en Gerencia de Recursos Humanos.

Cumaná, Marzo 2022



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE LOS CURSOS ESPECIALES DE
GRADO, ÁREA DE GERENCIA. I SEMESTRE AÑO 2021

AUTORAS:

Yulimar Danielys Guzmán Brito

C.I.- 26109739

Yerimar Carolina Millán Yegres

C.I.- 25983209

APROBADO POR:

Prof. MSC. Oly Amelia Mata

Jurado

Prof. MSC. Zelideth Camacho

Jurado

Dra. María Montañez

Jurado

Cumaná, marzo 2022



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO

LA MOTIVACIÓN PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2021.

ESTRATEGIAS PARA GENERAR FEEDBACK ENTRE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DENTRO DE LA EMPRESA MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2021.

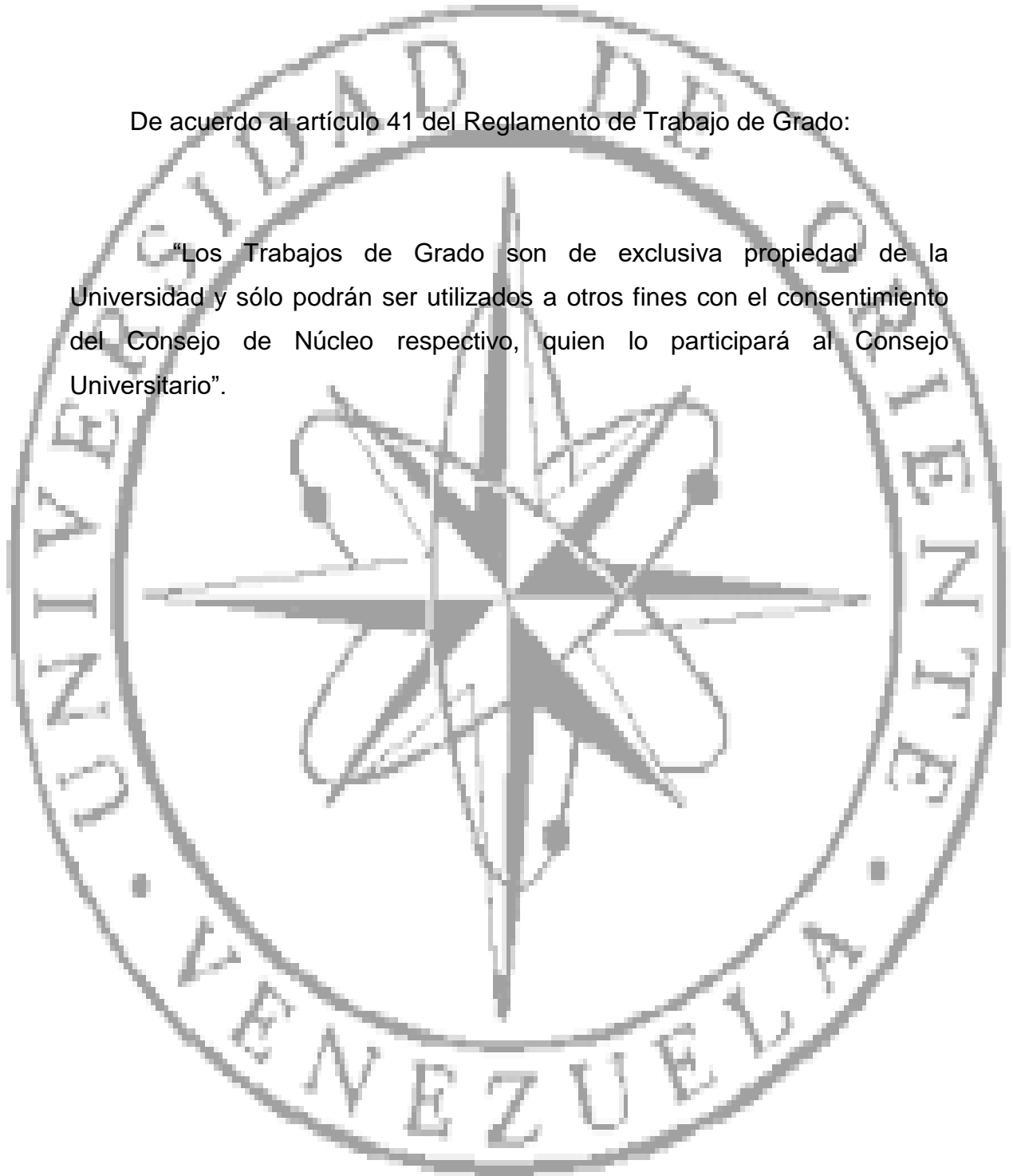
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE, AÑO 2021.

Cumaná, marzo 2022

RESOLUCIÓN

De acuerdo al artículo 41 del Reglamento de Trabajo de Grado:

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”.



DEDICATORIA

Quiero dedicarle ésta página al ser más grande, hermoso y maravilloso que existe en el universo... Dios, mi fortaleza, consuelo, sustento, proveedor y guía incondicional.

En especial, a mis hermanos. Quienes estimo y amo con todo mi corazón. Son la razón de éste sueño materializado.

Con gratitud, amor y orgullo, le dedico a mis padres éste logro. Por ser mi equipo, ayuda y motivación. Porque son la base fundamental de ésta meta y parte de lo que soy hoy.

Con amor fraternal a los parientes de la familia Millán Yegres. Por contribuir un grano de motivación, ayuda y fuerza brindada en éste proceso.

Por último, no menos importante a: MÍ. Por la dedicación, esfuerzo, valentía y constancia durante años dedicado a ésta carrera. La cual me ha dado la mejor experiencia en mi formación académica. Y porque me lo merezco.

GRACIAS.

¡LOS AMO!

Yerimar Millán Yegres

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por haberme dado las fuerzas para culminar con éxito mis estudios.

A mi madre, por ser una mujer maravillosa y haberme apoyado siempre para cumplir con esta meta y enseñarme que con valentía y con esfuerzos puedo lograr todo lo que me propongo. Te amo mamá y siempre le pido a Dios que te cuide y no me aleje de ti.

Gracias a la luz de mis ojos, mi hijo Luis Bastardo, por darle fuerzas a mi vida para seguir adelante y a mis hermanos Julio, Luz Mar, Yamileth, ya que cada uno de ellos aportó un voto de confianza en mí, le agradezco por tanta colaboración y por siempre creer en mí.

Yulimar Guzmán Brito

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios: Padre, hijo y espíritu Santo. Por haberme dado el privilegio de la vida y permitirme culminar una carrera universitaria, por guiarme en el camino con sabiduría e iluminarme para vencer todos los obstáculos y así poder alcanzar mi meta trazada.

A mis padres: Yenny Yegres e Yvan Millán. Por su esfuerzo y dedicación en mi educación enriquecida de valores y el apoyo incondicional en todos los sentidos.

También a mis buenas e incondicionales hermanas, amigas y compañeras: Bárbara, Yenobis, Emily, Yulimar, Zorcarlys. Por todo el apoyo desinteresado y palabra de aliento a tiempo.

Muy especialmente a mis profesoras, tutoras y amigas: Msc. Zelideth Camacho, Dra. María Montañez y Msc. Oly Mata. Por su valiosa asesoría, colaboración y apoyo desinteresado e incondicional durante todo éste tiempo.

Yerimar Millán Yegres

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios, por darme la fuerza y la voluntad para llegar a este punto de mi vida, por acompañarme siempre en cada paso que doy y guiarme. Además Gracias por estar presente no solo en esta etapa tan importante de mi vida, sino en todo momento ofreciéndome lo mejor para mi persona.

A mi madre Luz Mar Brito, por ser esa madre luchadora e invencible ante la vida y le agradezco por hacer tanto esfuerzo y ayudarme cada día para que lograra otra meta en mi vida. Gracias Madre, porque todos mis logros son gracias a ti MAMA entre los que se incluye este: La culminación de mi carrera. Eres la gran heroína de mi vida. Gracias por tu valentía y tu coraje.

Le doy gracias a mi padre German Guzmán, porque a pesar que no esté presente, sé que me apoya y me da fuerzas desde el cielo para que logre todos mis sueños.

A mi hijo, Luis Rafael Bastardo Guzmán, por tenerte cada día a mi lado dándome las fuerzas para continuar adelante, gracias por ser ese angelito que me impulsa y anima a seguir esforzándome en lograr mejorar como mamá y persona.

A mis hermanos, Julio Guzmán, Luz Guzmán y Yamileth Guzmán, Gracias por apoyarme, ayudarme, soportarme y amarme. Son unos de los pilares más importantes en mi vida.

A mi compañero de vida, Samuel Bastardo, por estar a mi lado durante este proceso y ayudarme, a pesar de todo.

Gracias a todos los profesores del Departamento de Gerencia de Recursos Humanos, especialmente a las profesoras Zelideth, María y Oly,

por apoyarnos durante el proceso de las Alternativas. Además a todas esas personas, que me ayudaron durante toda la etapa de mi profesional.

Yulimar Guzmán Brito

INDICE GENERAL

RESOLUCIÓN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS	v
AGRADECIMIENTOS	vi
INDICE GENERAL	viii
LA MOTIVACIÓN PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2021.....	xiv
RESUMEN	xv
INTRODUCCIÓN.....	xvi
CAPÍTULO I	20
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.	20
1.1. Planteamiento del problema	20
1.2. Objetivos de la investigación.....	5
1.2.1. Objetivo General	5
1.2.2. Objetivos específicos.....	5
1.3. Justificación	6
CAPITULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de la Investigación	8
2.1.2. Antecedentes Internacionales	8

2.1.4 Antecedentes Nacionales.....	9
2.1.4. Antecedentes Locales	10
2.2. Bases Teóricas	12
2.3. Marco Institucional	13
2.3.1. Reseña Histórica	13
2.3.2. Ubicación.....	13
2.3.3. Misión, visión y objetivos	14
2.3.4. Estructura Organizativa	15
2.3.4.1. Organigrama de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S.A	15
CAPITULO III.....	16
MARCO METODOLÓGICO	16
3.1. Tipo de investigación	16
3.2. Diseño de la investigación	16
3.3. Población	17
3.4. Muestra	17
3.5. Fuentes de información	17
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	18
3.7. Técnicas de Procedimientos y Análisis de los Resultados	18
CAPÍTULO IV	19
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	19
CONCLUSIONES.....	34
RECOMENDACIONES	35

BIBLIOGRAFÍA.....	36
ANEXOS	37
ESTRATEGIAS PARA GENERAR FEEDBACK ENTRE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DENTRO DE LA EMPRESA MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2021.....	47
RESUMEN	48
INTRODUCCIÓN.....	49
CAPÍTULO I	52
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.....	52
1.1. Planteamiento del problema	52
1.2. Objetivos de la investigación.....	54
1.2.1. Objetivo General	54
1.2.2. Objetivos específicos.....	54
1.3. Justificación	55
CAPITULO II.....	56
MARCO TEÓRICO.....	56
2.1. Antecedentes de la Investigación	56
2.1.1 Antecedentes Internacionales	56
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	57
2.1.3 Antecedentes Locales	58
2.2 Bases Teóricas	59
2.3. Marco Institucional	62
2.3.1. Reseña Histórica	62

2.3.2. Ubicación.....	63
2.3.3. Misión, visión y objetivos	63
2.3.4.- Estructura Organizativa	64
CAPITULO III.....	66
MARCO METODOLÓGICO	66
3.1. Tipo de investigación	66
3.2. Diseño de la investigación	66
3.3. Población	67
3.4. Muestra	67
3.5. Fuentes de información	67
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	68
3.7. Técnicas de Procedimientos y Análisis de los Resultados	68
CAPÍTULO IV	69
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	69
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXOS	81
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE, AÑO 2022.	90
CAPÍTULO I	94
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	94

1.1.- Planteamiento del problema	¡Error! Marcador no definido.
1.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	98
1.2.1.- OBJETIVO GENERAL	98
1.2.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	98
1.3.-Justificación	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO II.....	100
MARCO TEÓRICO	100
2.1.- Antecedentes de la Investigación	100
2.1.1.- Antecedentes Internacionales	100
2.1.2.- Antecedentes Nacionales.....	101
2.1.3.- Antecedentes Regionales	101
2.2.- Bases Teóricas	102
2.2.1. Concepto de Evaluación de Desempeño	102
2.2.2.- Criterios para la Evaluación del Desempeño	103
2.2.3.- Proceso de Evaluación del Desempeño.....	104
2.2.4.- Beneficios de la Evaluación del Desempeño	106
2.2.5.- Métodos de Evaluación del Desempeño	107
2.2.6.- La Entrevista de Evaluación del Desempeño.....	109
2.3.- Marco Institucional.....	110
2.3.1.- Reseña Histórica	110
2.3.2.- Ubicación	111
2.3.3.- Misión, visión y objetivos.....	111
2.3.4.- Estructura Organizativa.....	112

2.3.5.- Definición de Términos Básicos	114
CAPITULO III.....	116
MARCO METODOLÓGICO	116
3.1. Tipo de investigación	116
3.2. Diseño de la investigación	116
3.3.- Población	117
3.4.- Muestra.....	117
3.5.- Fuentes de información	117
3.6.- Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	118
3.7.- Técnicas de Procedimientos y Análisis de los Resultados	118
CAPITULO IV	119
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	119
CONCLUSIONES.....	130
RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFIA.....	132
ANEXOS	133



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

PARTE I

LA MOTIVACIÓN PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2021

Tutora:
Msc. Zelideth Camacho

Autores:
Br. Guzmán, Yulimar
C.I: 26.109.739
Br. Millán, Yerimar
C.I: 25.983.209

Trabajo de Curso Especial de Grado, área de Gerencia presentado
como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de
Recursos Humanos

Cumaná, marzo 2022.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO

LA MOTIVACIÓN PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2021.

Autores: Yerimar Millán y Yulimar Guzmán

Tutora: Msc. Zelideth Camacho

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general diagnosticar la influencia de la motivación en la productividad del personal de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. En el cual se determinó la motivación personal y la satisfacción laboral.

Se estableció un estudio basado en la percepción de la motivación laboral dónde se pretende conocer la influencia que tiene en la productividad laboral y los motivos por los cuales se sienten motivados en su área de trabajo. La metodología fue descriptiva, con un estudio de campo, una población de 43 trabajadores los que a la vez conformaron la muestra por tratarse de una población pequeña.

Para recabar la información relacionada a las actividades desarrolladas en la empresa, cuyo cargo fue objeto del presente estudio. Se aplicó un cuestionario de preguntas vinculadas con las labores de cada trabajador, lo cual permitió validar la información recolectada. Dando como resultado, un porcentaje alto en motivación, lo que satisface y responde a las expectativas de las investigadoras.

Ante la variable motivación personal existen distintos motivos por los cuales las personas sienten necesidad de trabajar, como la motivación intrínseca que aporta al engrandecimiento y superación profesional y laboral, por otro lado está la extrínseca, donde juega un papel muy importante las relaciones con los compañeros de trabajo, la comunicación con todo el personal incluyendo los jefes, el ambiente laboral, los beneficios que recibe de la empresa, el cargo que desempeña, entre otros.

Palabras claves: motivación, productividad, satisfacción, trabajo, estímulo, incentivos, factores intrínseco y extrínseco.

INTRODUCCIÓN

Hoy día el mundo vive y atraviesa una serie de cambios rápidos, continuos e inesperados, donde las empresas y organizaciones se ven afectadas y a su vez influyen en la motivación y satisfacción personal y laboral, teniendo como resultado que ésta sea cada vez más compleja.

La motivación se ha convertido en un elemento fundamental para el desarrollo y crecimiento humano, como la fuerza interna que les permite actuar hacia la consecución de un objetivo, al igual que la superación personal como un determinante en el compartimiento y la vida social del individuo.

Es por ello, la intención de ésta investigación es diagnosticar y determinar la motivación que presentan los trabajadores de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE en la actualidad. Por lo tanto el centro de atención de esta investigación es la motivación; ya que es muy importante tanto en la vida personal, como en la empresa por ser aquello que impulsa actuar de una manera determinada hacia un comportamiento específico.

De tal manera, los empleados que están motivados y se sienten valorados son capaces de rendir mucho más porque se sienten mejor y felices en su puesto de trabajo, por tanto, las tareas las desempeñan con mayor eficacia. Cómo también, son capaces de tener nuevas ideas y transmitir las a sus superiores, por ello las grandes empresas se esfuerzan en mantener motivados a sus empleados, por medio de una medida de eficiencia en el trabajo como lo es la productividad laboral, la cual mide la eficiencia de una persona, de un equipo, o una maquinaria, en la conversión de insumos en productos útiles.

Por ende, las organizaciones para lograr alcanzar sus objetivos y el alcance de metas de forma eficiente, debe poseer y dotar a sus trabajadores de todos los recursos y herramientas necesarios para su buen funcionamiento y rendimiento laboral, como lo son los recursos materiales, tecnológicos, económicos y humanos, considerando que este último es el

más importante pues el talento humano hace vida dentro de las organizaciones, son la fuerza y el motor para cumplir de manera exitosa los objetivos.

La presente investigación se basa en diagnosticar la influencia de la motivación en la productividad del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. Con el fin de conocer como es la motivación, cuáles son sus factores y su influencia en el productividad de los empleados.

Para efectos académicos, la presente investigación está estructurada en cuatro (4) capítulos, mencionados a continuación:

Capítulo I: referido al problema y sus generalidades, comprendido por el planteamiento del problema, los objetivos tanto el general como los específicos y la justificación de la misma.

Capítulo II: constituido por el marco teórico referencial, que aborda los aspectos teóricos del tema de estudio, como antecedentes de la investigación, bases teóricas, y marco institucional.

Capítulo III: Presenta el marco metodológico utilizado en la investigación, que comprende el nivel y diseño de la investigación, área de estudio, población, fuente de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos y el procesamiento y análisis de información.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados, en éste capítulo se presenta la información recolectada a través de la aplicación del instrumento a las personas objeto de estudio y el análisis de los resultados a través de tablas.

Finalmente, la presentación de las conclusiones más importantes, las principales recomendaciones, la bibliografía utilizada y algunos anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.

1.1. Planteamiento del problema

En todos los ámbitos existentes, la motivación se encuentra inmersa, ya que representa un fenómeno humano y social de gran relevancia y trascendencia para los individuos y la sociedad. Se ha convertido en objeto de investigación desde sus orígenes hasta hoy día, con el propósito de explorar su incidencia en la conducta humana.

La motivación personal es un factor fundamental en el crecimiento del individuo como ente social, la cual interviene en el logro de determinados objetivos y alcance de metas. Al mismo tiempo, determina la superación del desarrollo personal en su comportamiento y vida social.

Actualmente, la sociedad se sumerge en un mundo de constantes cambios y transformaciones, donde se ven afectados distintos sectores; el ámbito empresarial destaca en éstos progresivos y rápidos cambios que influyen en su evolución como en su crecimiento; a su vez interfiere en la motivación y satisfacción del individuo. Siendo la empresa la pieza principal en gratificar y estimular la motivación en el desarrollo del ser humano en su vida personal y laboral.

Es por ello, que la intención de esta investigación se centra en analizar la motivación personal y su incidencia en la productividad de los empleados de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A., pues la motivación es un factor de gran importancia en las organizaciones por ser ella quien impulsa al individuo al accionar de manera determinada y específica. MAKRO es una empresa de autoservicio mayorista que ofrece una amplia y adecuada gama de productos alimenticios y no alimenticios que apoyan el crecimiento de pequeños y medianos comerciantes, detallistas, hotelería, colegios, abastos, restaurantes, hogares, instituciones públicas y privadas en general, y a consumidores individuales.

Siendo el principal objetivo de Makro, el servicio a los clientes, por lo que requiere de un personal motivado a cumplir sus obligaciones para brindar una atención adecuada y especializada que facilite en lo posible no solo la adquisición de los bienes necesarios, sino tratar que las compras sean sustanciosas pero a la vez satisfactorias y beneficiosas para los clientes y de esta manera, atraer nueva clientela a la vez que mantiene en alto grado de satisfacción a los ya existentes. Al tratar de brindar buen servicio y atención, los empleados y el personal administrativo muchas veces se encuentran sometidos a situaciones de alta presión que podrían causarles estrés, mal humor y hasta algunos malestares de salud física o mental y de ahí nace la necesidad de implementar técnicas motivacionales que permitan mantener un buen ambiente de trabajo y ayude a mejorar el desempeño laboral de todos y cada uno de los que comparten este sitio

Tomando en cuenta las teorías de la motivación y la importancia de esta en todos los ámbitos del ser humano para la satisfacción de todas sus necesidades, no puede escapar el ámbito empresarial en su necesidad de hacer de éstas, productivas, de progreso, a la vez que se requiere de trabajadores emprendedores, satisfechos con su trabajo, en compromiso con la organización, con la región y con el país. En tal sentido, se considera de gran interés realizar un estudio en el personal de Makro Cumaná, a fin de analizar la magnitud de la motivación en los mismos y aportar algunas estrategias que pudieran ser de mucha ayuda tanto para los trabajadores como para la empresa.

En relación a lo antes planteado, se despliegan las siguientes interrogantes

- ¿Cuáles expectativas tienen los trabajadores en cuanto a su desempeño laboral, la cooperación y la productividad de la empresa MAKRO?
- ¿Consideran los gerentes que el personal tiene el grado de motivación suficiente para crear el compromiso, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia de la empresa?

- ¿Qué beneficios se obtiene en el ambiente laboral si existe una positiva motivación del personal?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

- * Diagnosticar la influencia de la motivación en la productividad del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A

1.2.2. Objetivos específicos

- * Determinar la motivación personal en los trabajadores de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. Cumaná, Estado Sucre
- * Identificar factores que influyen en la motivación del personal de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A.
- * Determinar la satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A.

1.3. Justificación

La motivación y productividad son elementos que forman parte del éxito empresarial y su correcta gestión en las personas es esencial para el logro de los objetivos empresariales, además facilita el desarrollo de los empleados que forman parte de una organización.

Romero (1990), sostiene que, en la cultura industrial, el hombre es el recurso por excelencia, existe una consideración especial por el recurso humano, los gerentes suelen producir políticas de desarrollo de los recursos humanos. El entrenamiento, la supervisión, la evaluación del potencial, el desempeño y el diseño de carreras, son la mejor garantía de supervivencia para una empresa independiente y eficiente.

En este orden de ideas, D' Anello y Salom (1992), al evaluar el efecto de la motivación al logro sobre el compromiso organizacional, medido por la actitud hacia el trabajo y la satisfacción laboral, conceptualizaron el compromiso como un vínculo psicológico afectivo, cognitivo y conductual, con la organización, como resultado de la identificación y del desenvolvimiento que implica la internalización de las metas personales, estilos de funcionamiento, valores y creencias, esfuerzo en el trabajo y necesidad de permanecer como miembro de la organización.

De esto se desprende que no siempre el trabajo que realizamos nos produce placer, es decir, ese sentimiento interno de gratificación que se experimenta cuando la persona disfruta con la realización de alguna tarea, cuando se siente competente para ejecutarla y, como consecuencia de ello, alcanza resultados de alta calidad.

Por lo que cabe señalar, son indispensables los recursos humanos para una empresa que busca contratar a los mejores trabajadores para cada puesto o ayudar a quienes trabajan en la empresa a seguir desarrollándose, formándose y creciendo. Es tal la importancia del factor humano que se le considera la clave del éxito de una empresa, por ello, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de vida del trabajador, contribuyendo a que estén motivados a la hora de realizar sus funciones.

Motivar a una persona es proveerle de estímulos para que adopten determinado comportamiento deseado. Por esta razón, la motivación personal puede generar un mejor rendimiento del trabajador y de esa forma influir en la productividad de la empresa, utilizando la motivación como factor esencial basado en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, logrando con ello, mejorar su desempeño en el trabajo.

Desde esta perspectiva, se considera motivo de estudio conocer y diagnosticar la influencia de la motivación en la productividad de los trabajadores de MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE., con la finalidad de aportar ayuda a ambos a la vez que redundaría en progreso para la región y para el país.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación se exponen los antecedentes que sirven de referencia para el desarrollo de la investigación, las Bases Teóricas que dan soporte a la investigación, además, el Marco Institucional que sostiene la descripción e historia de la institución.

2.1. Antecedentes de la Investigación

A fin de sustentar y orientar esta investigación, se hace necesario indagar en estudios realizados que guarden alguna referencia con respecto al problema o tópico en estudio. Es así como, se encontraron algunas investigaciones al respecto.

2.1.1. Antecedentes Internacionales

En investigaciones internacionales, cabe citar el estudio de Bedodo, V y Giglio, C. (2007). Titulado “Motivación Laboral y Compensaciones: Una investigación de Orientación Teórica” Universidad de Chile. La presente investigación es de orientación teórica respecto a la relación entre la motivación laboral y compensaciones en el marco de las organizaciones actuales, en la cual se intentará comprender de qué manera se establece la relación entre dichos conceptos desde la psicología laboral-organizacional. Además, se plantea una reflexión acerca de la responsabilidad de la organización en la motivación de sus empleados, respecto al rol del psicólogo en esta relación persona/organización y una mirada ampliada acerca del tema, que considera una serie de aspectos asociados en el contexto de la gestión de recursos humanos. Así, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños.

En el mismo orden de ideas, Cuadra, A. (2008), presenta su tesis de grado titulada “Motivación Laboral: Modelo e Instrumentos de Diagnóstico en Función de las Políticas de Recursos Humanos”. Universidad Autónoma de Madrid. España. Esta investigación presenta un modelo motivacional integrado en función de las políticas de recursos humanos, que pretende ayudar al estudiante, al directivo y al consultor a diseñar políticas orientadas a incrementar la motivación en las organizaciones. También puede utilizarse como herramienta de diagnóstico y desarrollo organizacional. Se exponen y discuten los resultados de una serie de trabajos empíricos que se inician con la construcción de instrumentos derivados del modelo propuesto. Para evaluar la validez externa del modelo. Se realizaron cuatro estudios donde se contrastaron los resultados obtenidos a partir de diferentes criterios externos.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

En cuanto a estudios nacionales, destaca el trabajo presentado por Ponte y Marcano (2007), en el que realizaron una investigación titulada, “La Satisfacción en el Rendimiento Laboral de los Trabajadores de la Empresa Imosa Tubo- Acero C.A.”, el cual presentó como objetivo determinar cómo la satisfacción laboral actúa en los trabajadores para incrementar su rendimiento laboral. El estudio estuvo enmarcado dentro del tipo de investigación exploratoria, presentada en la Universidad de Carabobo, para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales. Con esta investigación se comprobó la relevancia de hacer que los trabajadores de una organización estén satisfechos, tanto con la empresa como con la labor que realizan. Esta, es lograda por diversos factores, que en la investigación fueron denominados factores motivacionales; siendo el más importante el salario, el cual actúa como motivador para los trabajadores de esta empresa debido a que satisface de una manera directa sus necesidades, adquiriendo, además, importancia porque le otorga al individuo un medio para cubrir sus necesidades económicas o por la satisfacción social y política que le proporciona.

De igual manera, se puede hacer referencia al trabajo realizado por García y Rondón (2008), en su estudio titulado “La Relación de la motivación y el Trabajo de Equipo del Personal Administrativo que Labora en el Decanato de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la Universidad de Carabobo”, para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales, cuyo objetivo estuvo enmarcado en determinar la relación de la motivación en el trabajo de equipo del personal administrativo del Decanato de la Facultad de Ciencias y Tecnología de la Universidad de Carabobo. La investigación fue de tipo descriptivo. Llegaron a la conclusión, que existe una relación directa entre la motivación y el trabajo en equipo. Observaron que entre los factores que inciden en la satisfacción, está el proceso de comunicación efectiva que les permite a los trabajadores, desarrollar una percepción más favorable de las condiciones de trabajo en equipo. Otro de los factores son los beneficios socioeconómicos, ya que les permiten cubrir sus necesidades básicas individuales y las de sus familias. Todo esto favorece, que dentro de las labores se desarrolle un clima satisfactorio, mediante la comunicación, la cooperación y el trabajo en grupo. Recomiendan crear programas motivacionales e incluirlos en los planes estratégicos del Departamento de Recursos Humanos; así mismo, que éstos no sean solamente de tipo económico, sino que también abarquen otros aspectos como: la responsabilidad, la puntualidad, etc. Los resultados de este trabajo son referencia importante para los objetivos de la presente investigación, en cuanto a la identificación de factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño

2.1.3. Antecedentes Locales

En cuanto a estudios sobre el mismo tópico realizados a nivel regional, Ramos (2011), realizó un trabajo de grado en el centro de Investigaciones Psiquiátricas, Psicológicas y Sexológicas de Venezuela con sede en Cumaná, Estado Sucre para optar al título de Magister en Planificación y Evaluación de la Educación, denominada “Propuesta de Estrategias motivacionales para mejorar el clima organizacional entre directivos y docentes de los planteles de Educación primaria ubicado en la Parroquia Valentín Valiente de Cumaná. Estado Sucre.”

Entre sus conclusiones destaca que el director debe tener capacidad como líder transformacional con capacidad para desarrollar acciones gerenciales orientadas a motivar al personal y lograr fungir como mediador de conflictos usando el consenso como la herramienta clave para mantener la armonía dentro del personal que está a su cargo.

En el estudio, el autor resalta la labor del director como supervisor y la necesidad que existe en los planteles, de una gerencia compartida que involucra al personal en la toma de decisiones para la ejecución de las tareas. Un liderazgo proactivo que motive y despierte en el empleado el deseo de cumplir con sus responsabilidades de forma clara, precisa y con calidad. Se destaca así la labor del gerente como agente motivador del personal en su ambiente laboral. Tales concepciones, servirán de base para el establecimiento de recomendaciones y el desarrollo de políticas que fortalezcan la motivación como factor de un mejor clima organizacional en el plantel objeto de estudio.

En el mismo orden de ideas, se puede referir el estudio realizado por Tovar José (2015), el cual llevó a cabo una investigación titulada “Análisis de los factores motivacionales del personal de la Coordinación de Bancos de Sangre del Estado Sucre, FUNDASALUD” realizado como requisito para optar por el título Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos que otorga la Universidad de Oriente, su objetivo general fue Analizar los factores motivacionales del personal que labora en el banco de sangre, su metodología fue descriptiva y de campo. Entre sus principales conclusiones se encuentran:

La comunicación existe entre el personal que labora en la coordinación de bancos de sangre, se considera fluida y efectiva y se considera como uno de los factores más importantes dentro del área de trabajo.

2.2. Bases Teóricas

La Motivación. Se puede concebir a la motivación como aquellos “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (Robbins, 2004, p. 155).

Para Cummings y Schwab (1985), “La motivación es un proceso hipotético según el cual la conducta es impulsada por algo que se puede llamar fuerza o energía que se moviliza o cambia debido a factores internos o externos”. (p. 92).

Según Cummings y Schwab (1985), la motivación influye sobre el desempeño de tres formas diferentes: La intensidad de la motivación del trabajador para emprender cualquier tarea. Mecanismos que canalizan la motivación del individuo que lo impulsa al desempeño. Mecanismos que sostienen la conducta del individuo a través del tiempo. (p.35).

Por su parte Warren (1990), plantea: La motivación para el desempeño laboral constituye una serie de características que definen a la organización, que influye en la conducta de los miembros y que son de permanencia relativa en el tiempo y las distingue de otras organizaciones. Al respecto sostiene, que la motivación se experimenta en muchas unidades estructurales de la organización, con su impacto en el desempeño. (p. 89).

Parte de los hallazgos reportados por D’Anetto y Salom (1992), en su estudio de motivación al logro, actitud hacia el trabajo, satisfacción laboral y estrés, se encontró: “Cuando el trabajo es concebido como algo positivo, que le permite a uno alcanzar las metas de desarrollo personal, uno experimenta sensaciones placenteras de agrado y disfrute cuando está haciendo el trabajo. Por el contrario, si el trabajo es concebido como un mal necesario, un castigo o maldición, necesariamente se experimenta insatisfacción, malestar y desagrado cuando se está haciendo el trabajo. Lo más importante es hacer un trabajo y hacerlo bien. Esto le traerá satisfacción”. (p.96).

Según Maslow (citado por Kreitner y Kinick., 1997), “El principio primordial de la organización de la motivación humana es la ordenación de

las necesidades básicas en una jerarquía de mayor o menor prioridad o potencia”. (p. 54).

March y Simón (1981), consideran que, “Cuanto mayor es la satisfacción de un trabajador, mayor será la fuerza que lo retendría en el trabajo y no habrá posibilidad de que lo deje voluntariamente, ya sea temporal (ausentismo) o definitivamente”. (p. 55).

2.3. Marco Institucional

2.3.1. Reseña Histórica

Makro Comercializadora S.A. forma parte del Grupo Holandés SHV (Steenkolen Handels Vereeniging) empresa familiar fundada en Holanda en 1.896. Makro inicia sus operaciones en este país en el año 1968 con el concepto “Cash and Carry”, expandiéndose a otros países de Europa. Para 1972 comienza operaciones en Sur América y para 1988 en Asia. En 1997 cierra sus operaciones en Europa para concentrar su expansión en países con economías emergentes. Para el 2011 Makro logra mantener operaciones en cinco países de América del Sur con 156 Tiendas distribuidas en: Brasil (76 tiendas), Argentina (19 tiendas), Venezuela (37 tiendas), Colombia (17 tiendas) y Perú (7 tiendas); adicionalmente cuenta con 48 tiendas en Asia ubicadas en Tailandia.

SHV (Steenkool Handels Vereeniging) opera a través de sus empresas en 48 países de los 5 continentes. El grupo mantiene una política de crecimiento enfocada en la creación de valor soportada por un recurso humano altamente capacitado y comprometido con la organización. Se suman a estos valores la lealtad y la integridad, sobre los cuales se erige la filosofía de la empresa. Así, SHV crece beneficiando tanto a sus accionistas como a sus empleados, contribuyendo al bienestar de la sociedad en la que se inserta.

2.3.2. Ubicación

Makro Comercializadora S.A. inició sus actividades en Venezuela en el año de 1.992 con la apertura de su primera tienda Makro La Urbina, ubicada en la ciudad de Caracas. Hoy está presente en los estados más importantes del país, llegando al 96% de la población venezolana, convirtiéndose en la única red de tiendas Autoservicio mayoristas que ofrece una amplia y adecuada gama de productos alimenticios y no alimenticios que apoyan el crecimiento de pequeños y medianos comerciantes, detallistas, hotelería, colegios, abastos, restaurantes, hogares, instituciones públicas y privadas en general, y a consumidores individuales. Actualmente tiene tiendas en diversas regiones del país: La Urbina, La Yaguara, Valencia, Barquisimeto, Maracaibo, Puerto La Cruz, Puerto Ordaz, , Aragua, Guarenas, Maturín, San Cristóbal, Araure, Barinas, Costa Oriental, El Tigre, Charallave, Mérida, Paraguaná, Trujillo, El Vigía, Valle La Pascua, Margarita, Ciudad Bolívar, Puerto Cabello, Altos Mirandinos, Cumaná, Vargas, San Francisco, Tocuyito, Maracay, San Felipe, Naguanagua, Coro, Anaco, Maracaibo Norte, San Juan de los Morros y Carúpano. En la ciudad de Cumaná se encuentra ubicada en la Avenida Carúpano con Avenida Rotaria.

2.3.3. Misión, visión y objetivos

Misión

La Misión de Makro en Venezuela es la distribución de productos con excelencia en precios, calidad y variedad para clientes que compren volumen, ofreciéndoles ventajas y oportunidades para crecer.

Visión

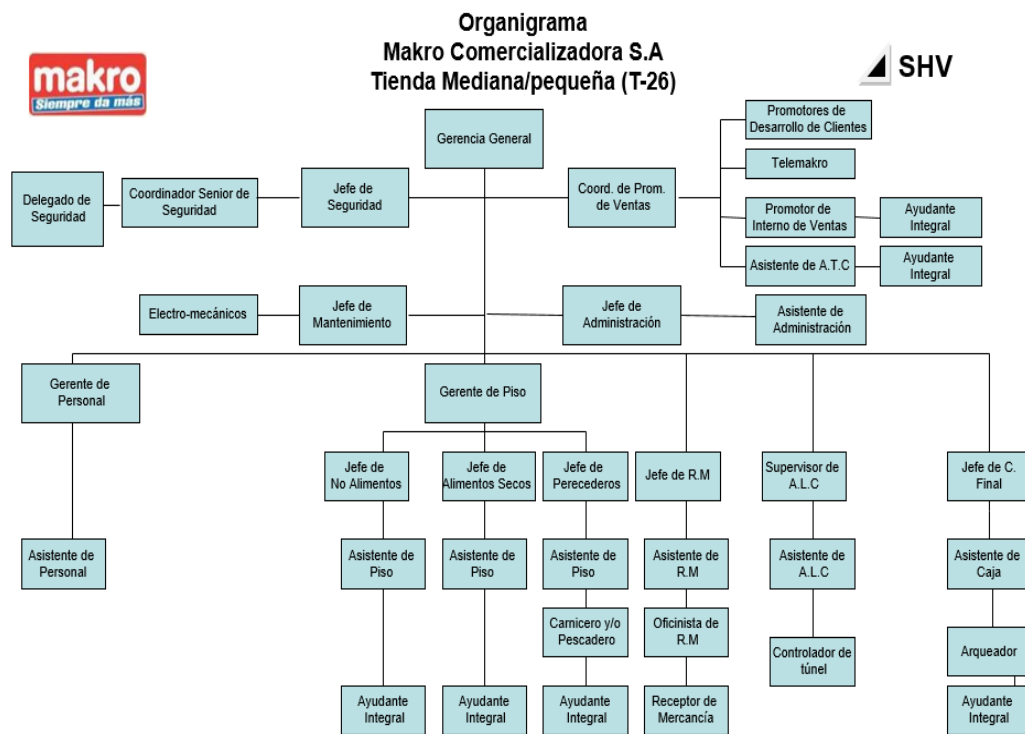
La visión de Makro es seguir creciendo para llevar a todos los rincones del país su propuesta de negocios, creando miles de empleos directos e indirectos y contribuyendo a elevar la calidad de vida de los ciudadanos. Ser el aliado estratégico de clientes y proveedores, satisfaciendo necesidades mutuas para la sustentabilidad de una larga relación de mutuo beneficio.

Objetivos

Makro Comercializadora S.A. tiene como objetivo principal crecer como lo ha venido haciendo a través del paso de los años no solo en Venezuela sino también en los distintos países donde tiene relaciones comerciales para así mismo continuar ofreciendo a la sociedad lo mejor de sus servicios facilitando una mejor calidad de vida a todos aquellos que guarden relación con la empresa. Todo esto obviamente por medio de la venta de productos con excelencia en precios, calidad y variedad.

2.3.4. Estructura Organizativa

2.3.4.1. Organigrama de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S.A



- (1) Alimentos Secos: cesta básica, detergentes, víveres y bebidas
- (2) No Alimentos: ferretería y temporada, electro-oficina, hogar y textil.
- (3) Perecederos: frutas y vegetales, carnes, aves y charcuterías, pescados y congelados, panes y lácteos
- R.M: Recepción de Mercancía
- A.T.C: Atención al Cliente
- A.L.C: Administración y Logística y Control

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo contiene los aspectos metodológicos utilizados en la investigación, tales como: Tipo de investigación, Diseño de investigación, Población o Universo de estudio, la Muestra, Fuentes de información, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información y Técnicas de Procesamiento y Análisis de los resultados.

3.1. Tipo de investigación

La investigación que se realizará es de nivel descriptiva, ya que permitirá estudiar las distintas variables que caracterizan la situación real que está suscitando en la institución, de manera independiente para dar cumplimiento al análisis de los elementos en sus partes más simples.

Según Sabino (2002):

Propone conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizados, criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento, no se ocupa pues de la verificación de hipótesis sino de la descripción de los hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente. (p.62)

3.2. Diseño de la investigación

Según Sabino (2002) se refiere a “Los métodos a emplear cuando los datos de interés se toman en forma directa, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo, estos datos son obtenidos directamente de la experiencia empírica” (p.89).

El diseño de la investigación será de campo, ya que se tomarán datos del estudio directamente y veraces, en el lugar de los hechos, mediante técnicas de entrevista o encuestas.

Así mismo, Arias (2005), señala que la investigación de campo consiste en: “La recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad, dónde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”.(p56).

3.3. Población

La población o universo de estudio, es definido por la autora como:

Se entiende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes. Puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. (Balestrini, 2002: 137).

Por lo tanto, la población objeto de estudio estará representada por todo el personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. CUMANÁ, la cual está conformada por una totalidad de 43 trabajadores..

3.4. Muestra

La muestra “Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. (Arias, 2006: 83).

Para la muestra de estudio, se utilizará la misma población de estudio, considerando que la cantidad es de 43 personas en la empresa, por lo que la muestra estará representada por la misma población de estudio.

3.5. Fuentes de información

De acuerdo a Arias (2006:26), define la fuente de información como “todo lo que suministra datos o información”; por lo tanto, para esta investigación se utilizarán fuentes primarias y secundarias, La fuente primaria de este estudio será el personal de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A CUMANÁ ESTADO SUCRE y la fuente secundaria se obtendrá del material documental bibliográfico referencial de importancia para este estudio.

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se utilizará como técnicas de recolección de datos la encuesta. Para Arias F. (2006), es una técnica que: “pretende obtener Información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p.70)

La técnica de la encuesta se aplicará a través del instrumento cuestionario, definido por el mismo autor como: “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato de papel contentivo de una serie de preguntas que debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p.35).

Para obtener la información se elaborará un cuestionario con 24 preguntas y sus respectivas alternativas de respuestas, este será aplicado a la población total (43) empleados (por considerar que esta es pequeña), de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A CUMANÁ ESTADO SUCRE.

3.7. Técnicas de Procedimientos y Análisis de los Resultados

Una vez recolectados los datos a través del instrumento aplicado a la población de estudio, representado por 43 trabajadores de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A CUMANÁ ESTADO SUCRE, se tabulará de manera manual y se presentará en cuadros con su respectivo análisis y soporte teórico.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento (Encuestas) al personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A.

La finalidad de dicho instrumento fue diagnosticar y precisar distintos elementos que determinan o influyen en la motivación personal y productividad de los empleados que laboran en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A CUMANÁ, ESTADO SUCRE.

Por consiguiente, a través de tablas se plasmó la información detallada, los cuales fueron reflejados de manera absoluta y relativa. Con el fin de obtener mayor precisión de los resultados y hacer algunos comentarios acerca del cumplimiento de la herramienta.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión sobre el entusiasmo que presenta en las labores de la empresa.

TABLA N° 1

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	13	30%
Casi Siempre	25	58%
A Veces	5	12%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por las autoras.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla N°1, se pudo precisar que el 30% (13 trabajadores) afirman que sienten entusiasmo para

desempeñar sus funciones, un 58% (25 trabajadores) aseguran que casi siempre y el 12% (5 trabajadores) manifiestan que a veces expresan entusiasmo en sus labores. Los resultados anteriores, se evidencia un nivel alto de entusiasmo en los empleados de la empresa, pues la mayoría respondió estar casi siempre con entusiasmo.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión, acerca de la valoración del trabajo entre compañeros y jefes.

TABLA N°2

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	20	47%
Casi Siempre	10	23%
A Veces	10	23%
Casi Nunca	3	7%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por las autoras.

Con respecto a los resultados obtenidos sobre la valoración del trabajo, un 47% (20 trabajadores) considera que sus compañeros y jefes aprecian su trabajo, el 23% (10 trabajadores) afirman que casi siempre y otro 23% (10 trabajadores) a veces. Sin embargo el 7% (3 trabajadores) alegan que casi nunca valoran el trabajo sus compañeros y jefes.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión acerca del apoyo y motivación por parte de jefes y gerentes.

TABLA N°3

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	18	42%

Casi Siempre	15	35%
A Veces	10	23%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Los resultados expresados evidencia que el 42% (18 trabajadores) reciben siempre apoyo y motivación por parte de sus superiores, el 35% (15 trabajadores) casi siempre, y un 23% (10 trabajadores) a veces. Lo cual precisa que un 77% (33 trabajadores) en su mayoría se sienten apoyados y motivados por los jefes y gerentes encargados.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión sobre el salario como factor de motivación.

TABLA N°4

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	37	86%
Casi Siempre	6	14%
A Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por las autoras.

Con respecto a los resultados obtenidos anteriormente, el 86% (37 trabajadores) considera que el salario si es un factor de motivación importante, mientras que un 14% (6 trabajadores) expresa que casi siempre.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO

SUCRE. Según su opinión sobre las relaciones con los compañeros que motivan al rendimiento.

TABLA N°5

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	43	100%
Casi Siempre	0	0%
A Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por las autoras.

Como se aprecia en la tabla N°5, los resultados arrojan que el 100% (43 trabajadores) indican que las relaciones con sus compañeros si motivan al rendimiento de sus labores en la empresa.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión acerca de cooperar con compañeros en labores que no le corresponden.

TABLA N°6

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	15	35%
Casi Siempre	15	35%
A Veces	10	23%
Casi Nunca	3	7%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por las autoras.

Los resultados expresados anteriormente, reflejan el 35% (15 trabajadores) cooperan en las labores de otros compañeros, otro 35% (15 trabajadores) casi siempre, mientras el 23% (10 trabajadores) a veces colaboran y un 7% (3 trabajadores) indica casi nunca.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión sobre el aporte de ideas u opiniones en la toma de decisiones.

TABLA N°7

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	10	23%
Casi Siempre	20	47%
A Veces	13	30%
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por las autoras.

Con base a los resultados obtenidos en la tabla N° 7 el 23% (10 trabajadores) y el 47% (20 trabajadores) aportan ideas u opinan en la toma de decisiones en la empresa, mientras que el 30% (13 trabajadores) a veces participa en dicha toma.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión sobre las opiniones tomadas en cuenta en la empresa.

TABLA N° 8

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	25	58%
Casi Siempre	15	35%
A Veces	3	7%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por las autoras.

En relación a los resultados obtenidos en la tabla N° 8, se aprecia un 58% (25 trabajadores) opina y se toma en cuenta sus ideas, el 35% (15 trabajadores) indica casi siempre y el restante 7% (3 trabajadores) a veces.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión acerca de si el departamento inspira a mejorar en las labores.

TABLA N°9

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	30	70%
Casi Siempre	10	23%
A Veces	3	7%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por las autoras.

Éstos resultados indican que el 70% (30 trabajadores) son inspirados a mejorar en sus funciones por parte de su equipo de trabajo o departamento, el 23% (10 trabajadores) casi siempre y un 7% (3 trabajadores) a veces. Lo cual evidencia que la mayoría de los trabajadores el 93% (40 trabajadores) sienten ese estímulo de mejora en la empresa.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión sobre el recurso material necesario para el rendimiento de las funciones en la empresa.

TABLA N° 10

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	14	32%
Casi Siempre	17	40%

A Veces	12	28%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por las autoras.

Como se aprecia en la tabla N°10, el 32% (14 trabajadores) afirman que la empresa les brinda el material necesario para sus labores, el 40% (17 trabajadores) casi siempre y el 28% (12 trabajadores) considera que a veces reciben el recurso correspondientes a las actividades laborales por parte de la empresa.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión sobre la identificación con la visión y misión de la empresa.

TABLA N° 11

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	43	100%
Casi Siempre	0	0%
A Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por las autoras.

Éstos resultados indican que el 100% (43 trabajadores) se sienten identificados con la misión y visión de la empresa.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión sobre las comodidades con el trabajo que realiza.

TABLA N° 12

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	18	42%
Casi Siempre	13	30%
A Veces	12	28%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Con base a los resultados expuesto anteriormente, el 42% (18 trabajadores) indican que se sienten cómodos con el trabajo que están realizando, el 30% (13 trabajadores) casi siempre, mientras que el 28% (12 trabajadores) considera a veces estarlo.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión sobre el ambiente laboral agradable.

TABLA N°13

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	15	35%
Casi Siempre	23	53%
A Veces	5	12%
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por las autoras.

En relación con los resultados obtenidos, el 35% (15 trabajadores) considera el ambiente laboral agradable, el 53% (23 trabajadores) respondió casi siempre y el 12% (5 trabajadores) indican a veces.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión acerca del llamado de atención por fallas en las labores con frecuencia.

TABLA N°14

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A Veces	23	53%
Casi Nunca	20	47%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Como se aprecia en la tabla N° 14, el 53% (23 trabajadores) afirma que a veces le llaman la atención por fallas en sus labores, sin embargo el 47% (20 trabajadores) indica casi nunca.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión sobre el reconocimiento del esfuerzo y dedicación por parte del gerente de personal.

TABLA N°15

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	18	42%
Casi Siempre	25	58%
A Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por las autoras.

Los siguientes resultados arrojan el 42% (18 trabajadores) y el 58% (25 trabajadores) consideran que su esfuerzo y dedicación es reconocido por el gerente de personal. Lo cual evidencia un favor importante en su motivación personal y profesional.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión acerca de las expectativas personales en el trabajo.

TABLA N°16

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	25	58%
Casi Siempre	18	42%
A Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por las autoras.

En relación a los resultados obtenidos, se aprecia el 58% (25 trabajadores) sienten que su trabajo cumple con sus expectativas personales, y el 23% (18 trabajadores) casi siempre. Por lo cual el 100% (43 trabajadores) de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A; estiman su trabajo y consideran que cumplen con lo esperado.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión sobre la seguridad y estabilidad en su trabajo.

TABLA N °17

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	17	39%
Casi Siempre	18	42%

A Veces	8	19%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por las autoras.

Como se aprecia en la tabla N°17, el 39% (18 trabajadores) se sienten seguro y estable en su trabajo, mientras que el 42% (18 trabajadores) afirman casi siempre estar seguro en sus puestos y el 19% (8 trabajadores) consideran a veces estar estable con sus labores.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión sobre la participación en los eventos sociales, deportivos y culturales realizados por la empresa.

TABLA N° 18

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	10	23%
Casi Siempre	18	42%
A Veces	15	35%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por las autoras.

Los resultados expresados en la tabla N° 18, arrojan el 23% (10 trabajadores) de la participación por parte de los trabajadores en distintos eventos, el 42% (18 trabajadores) afirma casi siempre ser partícipe de ellos, sin embargo el 35% (15 trabajadores) indica que a veces socializa en estas actividades organizada por la empresa. Lo cual refleja un 65% (28 trabajadores) una mayor participación del personal en éstos eventos.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión acerca de los beneficios recibidos aparte del salario.

TABLA N° 19

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	16	37%
Casi Siempre	15	35%
A Veces	12	28%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por las autoras.

En relación a los resultados obtenidos, el 37% (16 trabajadores) afirma recibir beneficios aparte de su salario, el 35% (15 trabajadores) indica que casi siempre y el 28% (12 trabajadores) considera a veces percibir beneficios extras.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión sobre el beneficio de salud y póliza de seguro.

TABLA N° 20

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	8	19%
Casi Siempre	13	30%
A Veces	18	42%
Casi Nunca	4	9%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por las autoras.

De acuerdo al los resultados anteriores, se evidencia el 19% (8 trabajadores) indican siempre recibir beneficios de salud y pólizas de seguro, el 30% (13 trabajadores) consideran casi siempre obtener éste beneficio, mientras que el 42% (18 trabajadores) afirman a veces percibir de seguros y

pólizas, sin embargo el 9% (4 trabajadores) casi nunca reciben beneficios de salud.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión sobre el acuerdo del horario de trabajo establecido.

TABLA N°21

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	16	37%
Casi Siempre	27	63%
A Veces	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por las autoras.

Los resultados obtenidos anteriormente, expresan el 37% (16 trabajadores) estar conforme y de acuerdo con el horario de trabajo, y el 63% (27 trabajadores) indican casi siempre sentirse conforme con las horas que laboran en la empresa. Lo cual evidencia la totalidad de 100% (43 trabajadores) sentirse conforme con la carga horario.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión sobre el salario devengado por la empresa.

TABLA N° 22

Conforme con el salario devengado	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	17	40%
Casi Siempre	23	53%
A Veces	3	7%

Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Cómo se aprecia en la tabla N° 22, el 40% (17 trabajadores) afirman estar conforme con el salario devengado en la empresa, mientras que el 53% (23 trabajadores) indican casi siempre sentirse conforme con su remuneración económica.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión acerca del crecimiento profesional promovido por la empresa.

TABLA N° 23

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	10	23%
Casi Siempre	18	42%
A Veces	15	35%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Los resultados obtenidos en la tabla N° 23, arrojan el 23% (trabajadores) afirman que la empresa promueve e incita al crecimiento profesional de los trabajadores, mientras que el 42% (18 trabajadores) afirma casi siempre y el 35% (15 trabajadores) consideran a veces percibir ésta motivación en el desarrollo laboral de cada empleado.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión sobre el reconocimiento y estímulo laboral.

TABLA N° 24

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	16	37%
Casi Siempre	20	47%
A Veces	7	16%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Con base a los resultados obtenidos en la tabla N° 24, reflejan el 37% (16 trabajadores) reciben reconocimiento y estímulo en sus labores, el 47% (20 trabajadores) indican casi siempre y el 16% (7 trabajadores) afirman a veces recibir este tipo de beneficio e incentivo por parte de la empresa. Lo cual evidencia en su mayoría obtener reconocimiento al mérito de sus actividades laborales y a su vez el estímulo que motiva seguir logrando los objetivos personales y profesionales en su área de trabajo.

CONCLUSIONES

-Se puede concluir que los trabajadores de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. Presentan un nivel de motivación considerado por el buen manejo y desempeño de las actividades laborales por medio de políticas que tiene la empresa para su motivación y satisfacción de ello en su puesto de trabajo.

-Los trabajadores afirman que las funciones que realizan si están acorde con el puesto de trabajo en el que se desenvuelve, lo que indica que conocen detalles referentes al puesto.

-Se considera el salario como factor importante de motivación, ya que es el principal elemento en satisfacer las necesidades básicas del individuo.

-Los trabajadores cuentan con los recursos y herramientas necesarias para desempeñar el ejercicio de sus funciones durante la jornada laboral.

-Cabe destacar, la importancia en la valoración y estima que se le da al trabajador y sus funciones, lo cual impulsa a mejorar su rendimiento, realizar de manera eficiente sus tareas y el contar con un beneficio especial.

RECOMENDACIONES

-Los jefes y gerente principal de la empresa deben tomar en cuenta cuáles son los factores que motivan a cada trabajador.

-Desarrollar estrategias proactivas que permitan motivar a los empleados en sus objetivos personales y laborales.

-Realizar charlas o talleres de motivación personal que permitan solucionar áreas afectadas en cuanto las percepciones de cada trabajador.

-Promover estímulo a través de premios o reconocimiento para que el personal sienta entusiasmo para realizar sus labores de manera eficiente y pueda ser reconocido con el título del empleado del mes.

-Capacitar al personal en diferentes áreas que le permita desarrollarse y expandir sus conocimientos para realizar cualquier labor dentro de la empresa.

-Fomentar la integración de todo el personal con el fin de fortalecer relaciones entre compañeros y satisfacer las necesidades de estima en cada trabajador.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre J, Cedillo y Jardón F. (s.f).Teorías psicológicas de la motivación [en línea]. Recuperado de http://www.ideasapiens.com/psicologia/cognitiva/teorias_%20psicologicas_%20motivacion_.htm

Ardouin J, Bustos C, Gayó R y Jarpa M. (2000). Motivación y satisfacción Laboral. [en línea]. Recuperado de <http://www2.udec.cl/~ivalfaro/apsique/labo/motysatis.html>

Arias, F. (2001). Mitos y errores en la elaboración de tesis y proyecto de Investigación (2da Ed.) Caracas: Episteme.

Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: introducción a la metodología Científica (6ta Ed.) Caracas: Episteme.

Flores, C.T. (1999). Motivación, una alternativa para el éxito. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). 3era edición. Caracas

Juárez M. (2014). Motivación en los equipos de trabajo. [en línea] Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-en-los-equipos-de-trabajo/>

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

CUESTIONARIO SOBRE LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

Estimado (a) trabajador (a)

Me es grato dirigirme a usted en la ocasión de saludarle muy cordialmente a la vez de solicitar su valiosa colaboración respondiendo el cuestionario que a continuación se presenta. El objetivo del mismo tiene carácter académico a fin de cumplir con requisitos para la tesis de grado. Este es anónimo y la información que se recabará será totalmente confidencial, por lo que se agradece la mayor sinceridad en sus respuestas ya que de los datos que usted suministre depende el éxito de esta investigación. Gracias por su colaboración.

DATOS PERSONALES:

SEXO: F____ M____, EDAD: ENTRE 20 Y 30____ ENTRE 30 Y 40____
ESTUDIOS: PRIMARIA____ SECUNDARIA____ UNIVERSITARIA ____ TIPO DE CARGO
DIRECTIVO ____ EMPLEADO (a) ____ OBRERO (a)____

Este cuestionario contiene una serie de preguntas cortas que permiten hacer una descripción de ti mismo. Para ello, debes indicar en qué medida cada

una de las oraciones que aparecen a continuación es verdadera, de acuerdo a como te sientes, piensas o actúas la mayoría de las veces. Hay cinco respuestas por cada pregunta, seleccionando el número (del 1 al 5) Marca con una (X) el número que consideres.

ITEMS	Valoración				
	1	2	3	4	5
	NUNCA	ASINUNCA	VECES	ASISIEMPRE	SIEMPRE
AUTOESTIMA					
1. ¿Sientes entusiasmo para asistir a tus labores en la empresa?					
2. ¿Te sientes valorado por tus compañeros(as) y jefes?					
3. ¿Se siente apoyado y motivado por sus gerentes o jefes?					
4. ¿Es el dinero el factor que impulsa o motiva tus labores en la empresa?					
5. ¿Las relaciones con los compañeros te motivan a tener un mejor rendimiento en el trabajo?					
COOPERACIÓN					
6. ¿Cooperas con tus compañeros (as) en otras labores que no sean las que te corresponden?					
7. ¿Aportas ideas, opiniones, para tomar decisiones laborales en la empresa?					
8. ¿Tus opiniones son tomadas en cuenta en la empresa?					
9. ¿El equipo/departamento te inspira a mejorar?					
10. ¿La empresa brinda el recurso material necesario para el buen rendimiento de sus funciones?					
11. ¿Se identifica con la misión y visión de la					

empresa?					
PRODUCTIVIDAD					
12. ¿Te sientes cómodo en el trabajo que estás realizando?					
13. ¿El ambiente laboral es agradable?					
14. ¿Te llaman la atención por fallas en tus labores, con frecuencia?					
15. ¿el personal gerencial reconoce mi esfuerzo y dedicación?					
16. ¿Siente que su trabajo cumple con sus expectativas personales?					
17. ¿Se siente seguro y estable en su trabajo?					
BENEFICIOS					
18. ¿Participas en otros eventos (deportivos, sociales, culturales...) organizados por la empresa?					
19. ¿Aparte del salario, recibes otros beneficios?					
20. ¿Recibes beneficios de salud, póliza de seguro?					
21. ¿Estás conforme con el horario de trabajo?					
22. ¿Estás conforme con el salario que devengas?					
23. ¿la empresa te da oportunidades de crecimiento profesional?					
24. ¿La empresa brinda reconocimiento y estímulo al personal dentro de la empresa?					

Gracias por su colaboración

Br. Yerimar Millán Y Br. Yulimar Guzmán

HOJAS DE METADATOS

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

Título	LA MOTIVACIÓN PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2021.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
YERIMAR CAROLINA MILLÀN YEGRES	CVLAC	25.983.209 (Cédula)
	e-mail	MILLANYERIMAR@GMAIL.COM
	e-mail	
YULIMAR DANIELYS GUZMÀN BRITO	CVLAC	26.109.739 (Cèdula)
	e-mail	YULIMARGUZMANB@GMAIL.COM
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Motivación personal, productividad laboral, eficiencia, satisfacción y estímulo.

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub área
CIENCIAS SOCIALES	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Resumen (abstract):

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general diagnosticar la influencia de la motivación en la productividad del personal de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. En el cual se determinó la motivación personal y la satisfacción laboral.

Se estableció un estudio basado en la percepción de la motivación laboral dónde se pretende conocer la influencia que tiene en la productividad laboral y los motivos por los cuales se sienten motivados en su área de trabajo. La metodología fue descriptiva, con un estudio de campo, una población de 43 trabajadores los que a la vez conformaron la muestra por tratarse de una población pequeña.

Para recabar la información relacionada a las actividades desarrolladas en la empresa, cuyo cargo fue objeto del presente estudio. Se aplicó un cuestionario de preguntas vinculadas con las labores de cada trabajador, lo cual permitió validar la información recolectada. Dando como resultado, un porcentaje alto en motivación, lo que satisface y responde a las expectativas de las investigadoras.

Ante la variable motivación personal existen distintos motivos por los cuales las personas sienten necesidad de trabajar, como la motivación intrínseca que aporta al engrandecimiento y superación profesional y laboral, por otro lado está la extrínseca, donde juega un papel muy importante las relaciones con los compañeros de trabajo, la comunicación con todo el personal incluyendo los jefes, el ambiente laboral, los beneficios que recibe de la empresa, el cargo que desempeña, entre otros.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
ZELIDETH CAMACHO	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	3.829.995
	e-mail	ZELYCAMSA@gmail.com
	e-mail	
MARIA MONTAÑEZ	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	8.649.219
	e-mail	MMONTAÑEZ2008@gmail.com
	e-mail	
OLY MATA	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	*****
	e-mail	OLYMATAUDO@gmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2022	03	31
------	----	----

Lenguaje: SPA _____

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS Y.Y.doc	Application/word

Alcance:

Espacial: _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado(a) GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado(a)

Área de Estudio: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

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

CU N° 0975

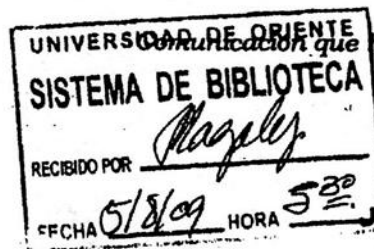
Cumaná, 04 AGO 2009

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"**.

Leído 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. BOLAÑOS 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/maruja

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”.



**YERIMA MILLÁN
AUTORA**



**YULIMAR GUZMÁN
AUTORA**



**MCS. ZELIDETH CAMACHO
ASESORA**



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

PARTE II

ESTRATEGIAS PARA GENERAR FEEDBACK ENTRE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DENTRO DE LA EMPRESA MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2021.

Tutora:
Dra. María Montañez

Autores:
Br. Guzmán, Yulimar
C.I: 26.109.739
Br. Millán, Yerimar
C.I: 25.983.209

Trabajo de Curso Especial de Grado área de Gerencia presentado
como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Gerencia de
Recursos Humanos

Cumaná, noviembre de 2022

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
CURSOS ESPECIALES DE GRADO

ESTRATEGIAS PARA GENERAR FEEDBACK ENTRE DIRECTIVOS Y
EMPLEADOS DENTRO DE LA EMPRESA MAKRO COMERCIALIZADORA
S, A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2021.

Autores: Yerimar Millán y Yulimar Guzmán

Tutora: Abog. María Montañez

RESUMEN

Este trabajo de investigación trata sobre las estrategias de Feedback en la empresa Makro S.A. como herramienta utilizada en el logro de una comunicación asertiva entre jefes y subalternos para poder cumplir con los objetivos que tiene la empresa. La Oficina de Recursos Humanos presta su colaboración con la mejor disposición de ayudar a los distintos equipos de trabajos y de ser necesario implementar nuevas técnicas para mejorar las deficiencias existentes a la vez que fortalecen las técnicas utilizadas.

El Feedback permite conocer ideas y opiniones sobre las actividades realizadas y el personal de Recursos Humanos busca implementar todas las mejoras posibles para beneficio de los trabajadores, manteniéndolos informados de lo que se espera de ellos, aclarando las tareas propias de cada cargo y las fallas detectadas. Toda esta información ayuda al personal de Recursos Humanos a aumentar los beneficios en la escala de cargos, disminuyendo en lo posible aquellas condiciones no satisfactorias.

Para recabar la información relacionada para el desarrollo de este estudio. Se hizo un estudio de campo de tipo descriptivo en el que se aplicó un cuestionario a una población de 43 trabajadores (no se obtuvo muestra debido a que la población es pequeña), de preguntas vinculadas con las labores de cada trabajador, lo cual permitió validar la información recolectada dando como resultado, que se da un feedback efectivo de jefes hacia los trabajadores, además existe un porcentaje alto en comunicación, lo que satisface y responde a las expectativas de las investigadoras.

Palabras claves: retroalimentación, comunicación, satisfacción, eficiencia, productividad.

INTRODUCCIÓN

El Feedback o retroalimentación es una técnica utilizada fomentar la comunicación entre los miembros de un equipo por eso cada organización la utiliza con la finalidad de recopilar información de sus trabajadores, sus aptitudes y actitudes así como de su entorno familiar y social, con miras al logro de los objetivos propuestos por la organización pero a la vez crear un ambiente de cordialidad entre los que ocupan cargos iguales o parecidos, trabajando armónicamente superiores o subordinados.

Makro S.A empresa ubicada en la avenida Rotaria de la ciudad de Cumana, Estado Sucre, afán de colaborar con todo lo que sirva para el desarrollo de sus trabajadores, y claro de la empresa en sí, implementando el uso de técnicas que redunden en beneficios en su productividad así como abre sus puertas a quienes en el proceso de formación académica requieren información o realizar proyectos de investigación que puedan mejorar el área laboral, ha permitido el acceso a sus instalaciones para conocer lo que los distintos equipos de trabajo opinan y de ser necesario aceptar alguna recomendación que pueda surgir el proyecto de investigación.

Se realizó una encuesta con el personal de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. Quiénes se mostraron muy amables y deseosos de brindar du cooperación para el desarrollo de este proyecto de investigación. Para la elaboración de la parte teórica se consultó material de varios autores, analizando la información y tratando de presentarla de manera clara, ordenada y de fácil interpretación.

Es así que la presente investigación está estructurada en cuatro (4) capítulos, mencionados a continuación:

Capítulo I: referido al problema y sus generalidades, comprendido por el planteamiento del problema, los objetivos tanto el general como los específicos y la justificación de la misma.

Capítulo II: constituido por el marco teórico referencial, que aborda los aspectos teóricos del tema de estudio, como antecedentes de la investigación, bases teóricas y marco institucional.

Capítulo III: Presenta el marco metodológico utilizado en la investigación, que comprende el nivel y diseño de la investigación, área de estudio, población, fuente de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos y el procesamiento y análisis de información.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados, en este capítulo se presenta la información recolectada a través de la aplicación del instrumento a las personas objeto de estudio y el análisis de los resultados a través de tablas.

Finaliza el trabajo con la presentación de las conclusiones más importantes, las principales recomendaciones, la bibliografía utilizada y algunos anexos que se consideraron de importancia.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.

1.1. Planteamiento del problema

La comunicación, es un factor primordial para el buen manejo de las relaciones laborales entre directivos y empleados, por ser el medio por el cual se emiten informaciones que ayudan al sano desenvolvimiento en las funciones o labores dentro y fuera de la empresa.

El Feedback o la retroalimentación es una buena estrategia de aprendizaje que sirve principalmente para desarrollar las habilidades ya que es un trabajo individualizado y colectivo. Esta estrategia permite permanentemente realizar el seguimiento, orientación, monitorear el proceso y revisar los resultados obtenidos en un período específico. Su propósito es generar aprendizajes que permitan la mejora continua del rendimiento individual, y entregar elementos relevantes para el desarrollo de las habilidades.

Según Calderón (2010) El Feedback es un mecanismo importante que aumenta el valor de algunas reglas de actuación y disminuye el valor de otras. La retroalimentación llega al cerebro a partir de dos inicios diferentes desde e entorno, por medio de los efectos sobre el cuerpo y desde la comunicación intencional de un maestro.

Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante.

Es por ello, que la intención de ésta investigación se centra en descubrir estrategias que generen la retroalimentación entre los empleados y directivos de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A.

Teniendo en cuenta que para ofrecer un servicio de calidad a los futuros clientes, los empleados también deben contar con un ambiente de trabajo agradable, donde los directivos estén en disposición de compartir conocimientos y experiencias que coadyuven en el logro eficaz y eficiente de las actividades realizadas para satisfacción del cliente, la empresa y los trabajadores mismos. De esta forma se plantea la necesidad de conocer:

¿Cómo el personal de Recursos Humanos incentiva las interrelaciones personales?

¿Que consideran los empleados debe mejorarse, en cuanto a relaciones laborales y comunicación se refiere, dentro de la empresa Makro Comercializadora S. A?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

Identificar las estrategias aplicables al personal directivo y empleados que permitan la retroalimentación de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A

1.2.2. Objetivos específicos

* Determinar qué áreas necesitan fortalecerse para beneficio de las interrelaciones del personal.

* Clasificar las posibles estrategias a seguir según el personal determinado.

*Describir las estrategias que se aplicaran de acuerdo a cada área de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A.

1.3. Justificación

La realización de esta investigación permite conocer la realidad del ambiente laboral dentro de una empresa como Makro Comercializadora C A y el importante papel de la Gerencia de Recursos Humanos en el logro de interrelaciones sanas y armoniosas entre trabajadores y directivos para poder cumplir con los objetivos de la empresa, así como las estrategias aplicadas y las que pueden incluirse según las necesidades manifestadas. Se trata así de compartir en su propio espacio con los verdaderos actores de la realidad laboral para verificar lo aprendido, poniéndolo en práctica e intercambiando conocimientos y de ser necesario aplicar nuevas estrategias en pro de mejorar las interrelaciones. Una sana convivencia es muy importante para la salud mental de cada persona y en el ámbito laboral determina el rendimiento, la eficiencia y la satisfacción de cumplir con las tareas asignadas en el desempeño de las labores, lo cual redundará en beneficio para la empresa. Para la Gerencia de Recursos Humanos la promoción del compañerismo, la cooperación y el sentido de pertenencia requiere de un alto grado de compromiso entre quienes comparten un espacio de trabajo, donde se entienda que todos pueden ayudarse y facilitar el cumplimiento de las actividades laborales.

Esta investigación puede ayudar a fomentar el uso de estrategias que aumenten la interrelación de los trabajadores y directivos, sirviendo como referencia a futuras investigaciones que deseen profundizar en el tema, queda claro, que cada lugar cuenta con grupos de personas con características individuales que merecen respeto y consideración, pero todo trabajo depende de un colectivo al que deben adaptarse para lograr las metas esperadas por la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación se exponen los antecedentes que sirven de referencia para el desarrollo de la investigación, las Bases Teóricas que dan soporte a la investigación, el Marco Institucional que sustenta la descripción e historia de la institución, las Bases Legales que sustentan la investigación y la Definición de Términos que facilitan la comprensión de la investigación.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Cabe señalar, que a fin de sustentar y orientar esta investigación, se hace necesario indagar en estudios realizados que guarden alguna referencia con respecto al problema o tópico en estudio. Es así como, se encontraron algunas investigaciones al respecto.

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Ana I. García Álvarez, (1997) en su tesis sobre Feedback laboral conceptualización, medida y efectos sobre la conducta del trabajador, en España. “Se confirma que la señal del Feedback, positiva o negativa, debe de ser tenida en cuenta, que los sujetos tienden a evitar comunicar Feedback negativo y que su recepción puede tener efectos negativos en los trabajadores.”, Quedando de manifiesto que según la recepción adecuada del mismo es que puede causar beneficios tanto al trabajador como a la empresa y es allí donde el personal de Recursos Humanos debe enfocar la aplicación de las técnicas elegidas para el Feedback, interactuando con el trabajador en la búsqueda de una comunicación asertiva.

Según José Ignacio Egas Bejar en su tesis sobre la Propuesta de fortalecimiento de la retroalimentación del sistema de evaluación de personal de una firma consultora mediante la implementación de técnicas de

Coaching, Quito, Marzo 2015. "La implementación de nuevos métodos de evaluación de personal debe incluir un adecuado proceso de difusión de los mismos dentro de las organizaciones, así como el espacio en el cual los empleados puedan brindar su retroalimentación acerca del proceso realizado, con el fin de identificar oportunidades de mejora." Destaca de esta forma que la aplicación de métodos de evaluación de personal deben adecuarse a la realidad existente en el entorno laboral, social y personal de los trabajadores, pues, se espera efectividad en el logro de los objetivos y a su vez satisfacción personal que los incentive a mejorar en las actividades realizadas.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

En atención a estudios nacionales, cabe resaltar la investigación presentada por Naima Josefina Bastardo en su Proyecto sobre la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela. Concluyo que el apoyo de los compañeros mejoraba el ambiente de trabajo al explicar que: "En general, se obtuvo una media de 3,70 lo que permite inferir que el personal administrativo de la UNEG se siente laboralmente satisfecho, lo cual esta en consonancia con lo afirmado por Robbins (2004), de que la mayoría de las personas se siente satisfecha con su trabajo. Más aún si se toma en cuenta que en el momento en que fue aplicada la encuesta las universidades venezolanas se encontraban en situación de conflictos y dentro de un ambiente de enfrentamiento Universidad-Gobierno Nacional para obtener mejores salarios." Se entiende que un ambiente de trabajo donde el personal este satisfecho con las actividades realizadas puede no verse afectado por lo que sucede fuera del lugar y además ese feedback positivo potenciará la productividad más allá del valor del ingreso salarial.

Por otro lado el Abg. José Ch, Alcántara R. realizó su proyecto sobre La motivación en el Desempeño del Recurso Humano en las Compañías Anónimas Caso: Banesco Banco Universal C.A. Agencia Mérida Centro. “Se puede concluir que para cualquier Sociedad Anónima resulta imperioso crear y mantener políticas de motivación, que permitan a su recurso humano un ambiente laboral acorde con las exigencias de las tareas que cada uno deben desempeñar dentro de la compañía.” Cada empresa debe atender como prioridad su recurso humano, pues son ellos los encargados de trabajar en el logro de los objetivos planteados esto hace necesario actualizarse aplicando nuevas técnicas y mejorar las existentes en lo referente al personal, siempre dejando claro en cada uno la visión, misión y objetivos que tiene la empresa para poder trabajar basados en esto

2.1.3 Antecedentes Locales

Según Rocío García A., en su proyecto sobre la Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, del Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011. Los datos de la evaluación de desempeño también se usan con frecuencia para tomar decisiones en varias áreas de relaciones internas con los empleados, como la promoción, la destitución, la terminación de la relación laboral, los despidos y las transferencias. Todo trabajador al saber que será evaluado trata de dar lo mejor de sí para destacar y obtener una excelente calificación evitando así mismo que se le destituya, despida o cambie del lugar donde trabaja, La eficiencia debe ir unida al trato cordial entre compañeros para lograr un ambiente laboral armónico donde sea agradable ejecutar las actividades y esto llevará al aumento de la productividad

De acuerdo a lo expresado por Edgar Landa y Robert Patiño en su proyecto sobre La Evaluación de Desempeño con base en las competencias requeridas. Departamento de Gestión de Gente. Alimentos Polar Comercial-

Planta Cumana. Cumaná- estado Sucre. Año 2011. “La devolución al participante o Feedback a los evaluados Una efectiva comunicación debe considerarse clave a la hora de realizar la devolución al evaluado (Feedback), es aquí donde radica la importancia de una buena entrevista, ya que no se consideraría prudente solo enviar los resultados al evaluado de manera escrita. Una completa evaluación acompañada por una guía de comprensión sobre 180° Feedback puede ser muy útil, pero no suficiente, ya que no reemplaza nunca a una reunión explicativa Como deben presentarse los informes de la evaluación 180 Se considera elaborar un ejemplar de evaluación de 180° por cada persona evaluada, que le será entregado personalmente.” La evaluación requiere de una buena comunicación, que el Feedback sea positivo para obtener resultados significativos que serán la base de datos de la empresa y del desempeño esperado por parte del trabajador en consonancia con sus actividades, a su vez esto debería servir como referencia para situaciones futuras en cuanto a ascensos, traslados o causales de despido. Dejándole al trabajador una información clara, detallada y comprensible de lo esperado por la empresa y los beneficios ofrecidos.

2.2 Bases Teóricas

Coelho, Fabián (27/05/2019). "Retroalimentación".

Define la retroalimentación como el método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento...También se la conoce con el nombre de realimentación, retroacción o, en inglés, Feedback.

Retroalimentación positiva y negativa

La retroalimentación negativa ayuda a mantener el equilibrio del sistema, mientras que la positiva lo afecta.

En este sentido, la retroalimentación positiva está asociada a procesos de evolución, crecimiento o cambio, donde el sistema se inclina hacia un nuevo equilibrio.

Retroalimentación en la gestión de empresas

En gestión de empresas, la retroalimentación es un sistema de control en el desarrollo tareas, actividades o productos, implementado mediante la supervisión y evaluación continua, cuyo objetivo es el mejoramiento paulatino de los resultados.

Destino Negocio

La importancia del Feedback en la empresa

La información o el Feedback que brindan los trabajadores es muy útil para mejorar determinados procesos, validar información y, sobretodo, tomar mejores decisiones sobre diferentes aspectos de la marcha de una empresa.

Para los líderes de una empresa es importante informar y recordarles a sus trabajadores la misión, visión y otros valores de la empresa. El feedback les permitirá saber si el personal pueda realizar sus labores bajo estos parámetros.

Ventajas del Feedback

- El Feedback te permite establecer las políticas y objetivos de tu empresa. Gracias a la comunicación continua de tu equipo de trabajo siempre sabrás lo que deberás hacer en cualquier situación.
- Tu estrategia será más realista gracias al aporte de los trabajadores. De esta forma podrán trabajar de forma coordinada.
- Gracias al Feedback podrás identificar qué áreas deben mejorar en tu empresa y qué acciones van a reforzar la labor de los trabajadores.

Pasos para tener un Feedback efectivo

1. Para realizar este proceso, es necesario mucha disciplina. Es importante que los trabajadores se sientan con la confianza de poder

hacer sus sugerencias o dar información a la persona responsable de recibir el Feedback en cada uno de los equipos trabajo de tu empresa.

2. El responsable deberá ser proactivo y encargarse de coordinar las reuniones con los trabajadores. Durante las sesiones se debe insistir en hablar de hechos y acciones, pero no de personas. No se deben permitir los reproches. Las reuniones deben ser sinceras y productivas.
3. La persona responsable del Feedback cuando este con los jefes de la empresa debe relatar una situación específica, describir un comportamiento específico y explicar el impacto de ese comportamiento.
4. Después de evaluar los hechos, hay que determinar las acciones de mejora y hacer el seguimiento correspondiente. Es importante que felicite al equipo de trabajo cuando se consigan los objetivos.

Pérez, Mariana. (Última edición: 26 de octubre del 2021). Definición de Retroalimentación.

Características de la retroalimentación

Aunque existen muchas características de este término, algunas son más determinantes, por ejemplo, debe ser específica porque cada comentario tiene que estar relacionado con el objetivo del rendimiento, ser concreto, incluir expectativas para que la persona que reciba el feedback, pueda mejorar su desempeño.

También debe ser oportuna, pues la realimentación debe llevarse a cabo cerca del hecho, de manera que la persona pueda remediar errores o modificar aspectos de su comportamiento.

También tiene que ser adecuada, es decir, presentada positivamente, con algo de tacto y eliminando los modos amenazantes.

Otro aspecto de esta vertiente, es que es necesario mantener el foco en el comportamiento y no en la personalidad, es decir, la información proporcionada debe ser basada en el comportamiento de la persona.

También tiene que ser proactiva, oportuna, de manera que se identifiquen los problemas antes que no tengan remedio o generen impactos negativos en las diferentes áreas en la que se aplique la realimentación.

El lenguaje aplicado debe ser descriptivo, de manera que la persona pueda comprender lo que se le indica. No ser demasiado sentencioso o dirigirse al sujeto de forma hostil porque la reacción, lejos de ser positiva, será defensiva. Esto es importante en la retroalimentación comunicación y como retroalimentación en educación, pues cada una de estas características forma parte de una estrategia evolutiva para promover la enseñanza en los entornos personales y virtuales.

2.3. Marco Institucional

2.3.1. Reseña Histórica

Makro Comercializadora S.A. forma parte del Grupo Holandés SHV (Steenkolen Handels Vereeniging) empresa familiar fundada en Holanda en 1.896. Makro inicia sus operaciones en este país en el año 1968 con el concepto “Cash and Carry”, expandiéndose a otros países de Europa. Para 1972 comienza operaciones en Sur América y para 1988 en Asia. En 1997 cierra sus operaciones en Europa para concentrar su expansión en países con economías emergentes. Para el 2011 Makro logra mantener operaciones en cinco países de América del Sur con 156 Tiendas distribuidas en: Brasil (76 tiendas), Argentina (19 tiendas), Venezuela (37 tiendas), Colombia (17 tiendas) y Perú (7 tiendas); adicionalmente cuenta con 48 tiendas en Asia ubicadas en Tailandia.

SHV (Steenkool Handels Vereeniging) opera a través de sus empresas en 48 países de los 5 continentes. El grupo mantiene una política de crecimiento enfocada en la creación de valor soportada por un recurso humano altamente capacitado y comprometido con la organización. Se suman a estos valores la lealtad y la integridad, sobre los cuales se erige la filosofía de la empresa. Así, SHV crece beneficiando tanto a sus accionistas

como a sus empleados, contribuyendo al bienestar de la sociedad en la que se inserta.

2.3.2. Ubicación

Makro Comercializadora S.A. inició sus actividades en Venezuela en el año de 1.992 con la apertura de su primera tienda Makro La Urbina, ubicada en la ciudad de Caracas. Hoy está presente en los estados más importantes del país, llegando al 96% de la población venezolana, convirtiéndose en la única red de tiendas Autoservicio mayoristas que ofrece una amplia y adecuada gama de productos alimenticios y no alimenticios que apoyan el crecimiento de pequeños y medianos comerciantes, detallistas, hotelería, colegios, abastos, restaurantes, hogares, instituciones públicas y privadas en general, y a consumidores individuales. Actualmente tiene tiendas en diversas regiones del país: La Urbina, La Yaguara, Valencia, Barquisimeto, Maracaibo, Puerto La Cruz, Puerto Ordaz, , Aragua, Guarenas, Maturín, San Cristóbal, Araure, Barinas, Costa Oriental, El Tigre, Charallave, Mérida, Paraguaná, Trujillo, El Vigía, Valle La Pascua, Margarita, Ciudad Bolívar, Puerto Cabello, Altos Mirandinos, Cumaná, Vargas, San Francisco, Tocuyito, Maracay, San Felipe, Naguanagua, Coro, Anaco, Maracaibo Norte, San Juan de los Morros y Carúpano.

2.3.3. Misión, visión y objetivos

Misión

La Misión de Makro en Venezuela es la distribución de productos con excelencia en precios, calidad y variedad para clientes que compren volumen, ofreciéndoles ventajas y oportunidades para crecer.

Visión

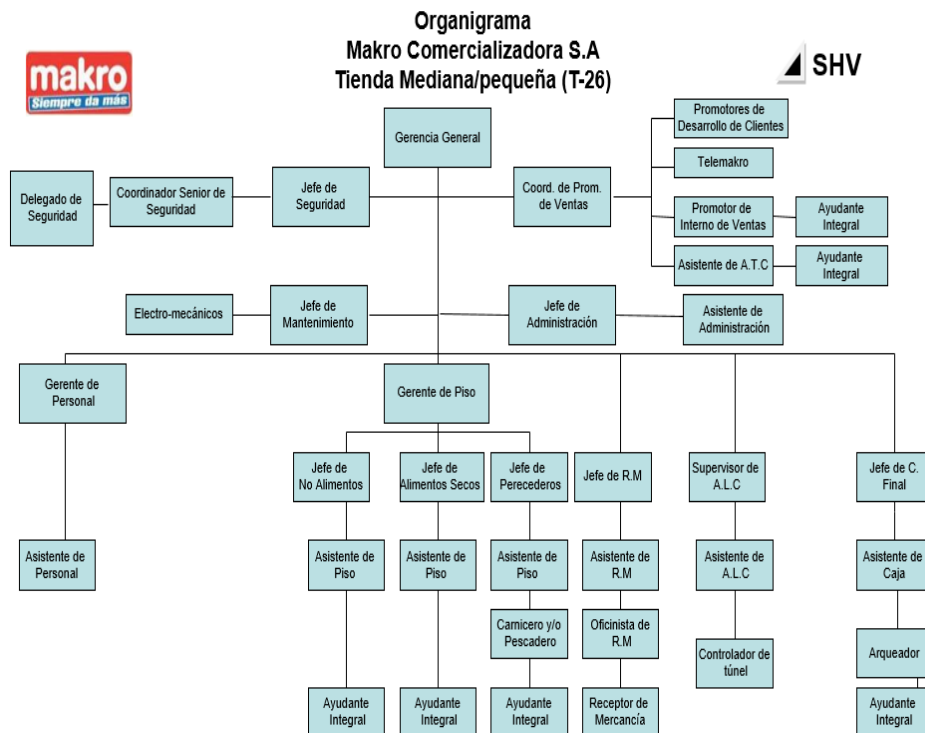
La visión de Makro es seguir creciendo para llevar a todos los rincones del país su propuesta de negocios, creando miles de empleos directos e indirectos y contribuyendo a elevar la calidad de vida de los ciudadanos. Ser el aliado estratégico de clientes y proveedores,

satisfaciendo necesidades mutuas para la sustentabilidad de una larga relación de mutuo beneficio.

Objetivos

Makro Comercializadora S.A. tiene como objetivo principal crecer como lo ha venido haciendo a través del paso de los años no solo en Venezuela sino también en los distintos países donde tiene relaciones comerciales para así mismo continuar ofreciendo a la sociedad lo mejor de sus servicios facilitando una mejor calidad de vida a todos aquellos que guarden relación con la empresa. Todo esto obviamente por medio de la venta de productos con excelencia en precios, calidad y variedad.

2.3.4.- Estructura Organizativa



- (1) Alimentos Secos: cesta básica, detergentes, víveres y bebidas
 (2) No Alimentos: ferretería y temporada, electro-oficina, hogar y textil.
 (3) Perecederos: frutas y vegetales, carnes, aves y charcuterías, pescados y congelados, panes y lácteos
 R.M: Recepción de Mercancía
 A.T.C: Atención al Cliente
 A.L.C: Administración y Logística y Control

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Éste capítulo contiene los aspectos metodológicos utilizados en la investigación, tales como: Tipo de investigación, Diseño de investigación, Población o Universo de estudio, la Muestra, Fuentes de información, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información y Técnicas de Procesamiento y Análisis de los resultados.

3.1. Tipo de investigación

La investigación que se realizará es de nivel descriptiva, ya que permitirá estudiar las distintas variables que caracterizan la situación real que está suscitando en la institución, de manera independiente para dar cumplimiento al análisis de los elementos en sus partes más simples.

Según Sabino (2002):

Propone conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizados criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento, no se ocupa pues de la verificación de hipótesis sino de la descripción de los hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente. (p.62)

3.2. Diseño de la investigación

Según Sabino (2002) se refiere a “Los métodos a emplear cuando los datos de interés se toman en forma directa, mediante el trabajo concreto de investigador y su equipo, éstos datos son obtenidos directamente de la experiencia empírica” (p.89).

El diseño de la investigación será de campo, ya que se tomarán datos del estudio directamente y veraces, en el lugar de los hechos, mediante técnicas de entrevista o encuestas.

Así mismo, Arias (2005), señala que la investigación de campo consiste en: “ La recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad, dónde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”.(p56).

3.3. Población

La población o universo de estudio, es definido por la autora como:

Se entiende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes. Puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. (Balestrini, 2002: 137).

Por lo tanto, la población objeto de estudio estará representada por todo el personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S,A. CUMANÁ, la cual está confirmada por una totalidad de 43 personas.

3.4. Muestra

La muestra “Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. (Arias, 2006: 83).

Para la muestra de estudio, se utilizará la misma población de estudio, considerando que la cantidad es de 43 personas en la empresa, por lo que la muestra estará representada por la misma población de estudio.

3.5. Fuentes de información

De acuerdo a Arias (2006:26), define la fuente de información como “todo lo que suministra datos o información”; por lo tanto, para esta investigación se utilizarán fuentes primarias y secundarias, La fuente primaria de este estudio será el personal de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A CUMANÁ ESTADO SUCRE y la fuente secundaria se obtendrá del material documental bibliográfico referencial de importancia para este estudio.

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se utilizará como técnicas de recolección de datos la encuesta. Para Arias,F. (2006), es una técnica que: “pretende obtener Información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p.70)

La técnica de la encuesta se aplicará a través del instrumento cuestionario, definido por el mismo autor como:”la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato de papel contentivo de una serie de preguntas porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p.35).

Para obtener la información se elaborará un cuestionario con 10 preguntas y sus respectivas alternativas de respuestas, este será aplicado a la población total (43) empleados (por considerar que esta es pequeña), de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A CUMANÁ ESTADO SUCRE.

3.7. Técnicas de Procedimientos y Análisis de los Resultados

Una vez recolectados los datos a través del instrumento aplicado a la población de estudio, representado por 43 trabajadores de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A CUMANÁ ESTADO SUCRE, se tabulará de manera manual y se presentará en cuadros con su respectivo análisis y soporte teórico.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento (Encuestas) al personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A.

La finalidad de dicho instrumento fue la de diagnosticar, precisar distintos elementos que determinan o influyen en el Feedback entre directivos y empleados dentro de la empresa Makro comercializadora S,A, Cumaná, Estado Sucre.

Por consiguiente, a través de tablas se plasmó la información detallada, los cuales fueron reflejados de manera absoluta y relativa. Con el fin de obtener mayor precisión de los resultados y hacer algunos comentarios acerca del cumplimiento de la herramienta.

TABLA N° 1

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión existe un ambiente positivo dentro de la empresa?

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	30	70%
No	13	30%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Los resultados en la tabla N°1 expresan que el 70% (30 trabajadores) opinan que el ambiente laboral de la empresa es positivo y un 30% (13 trabajadores) no lo considera así. Con relación con ese resultado se observa que un pequeño grupo no está de acuerdo con alguna situación dentro de la empresa.

TABLA N°2

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión considera que hay limitaciones para obtener ascensos o mejoras dentro de la empresa?

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	10	23%
A Veces	15	35%
Casi Nunca	18	42%
Nunca	0	%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Los resultados expresados en la tabla N° 2 indican que para un 23% de los trabajadores siempre hay limitaciones para obtener ascensos, 35% consideran que a veces y 42% opinan que casi nunca. De acuerdo a estos resultados la mayoría de los trabajadores opinan que casi no hay limitaciones para obtener ascensos o mejoras dentro de la empresa.

TABLA N°3

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión la empresa brinda oportunidades de crecimiento personal?

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	30	70%
A Veces	0	0%
Casi Nunca	13	30%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Esa tabla permite apreciar que un 70% opina que la empresa siempre brinda oportunidades de crecimiento personal y un 30% considera que casi nunca. Entendiéndose con esto, que la empresa puede no haber manejado bien la información sobre las oportunidades que puede ofrecer a todo el personal.

TABLA N°4

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión es importante el papel que cumple dentro de la empresa?

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	43	100%
No	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Como se observa en la tabla N° 4 los resultados expresan que el 100% de los trabajadores definen su papel dentro de la empresa como: Importante.

TABLA N°5

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión cómo es la comunicación al realizar el trabajo en equipo.

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy buena	30	70%
Buena	0	0%
Regular	13	30%
Mala	0	0%

Total	43	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

La tabla N° 5 indica que el 70% de los trabajadores tienen muy buena comunicación al realizar trabajo en equipo pero el otro 30% opina que es regular. Dejando claro que la mayoría del personal tiene buena comunicación al trabajar en equipo, sin embargo, un pequeño porcentaje consideran que existen fallas o quizás sean ellos mismos los que no se adaptan al grupo.

TABLA N°6

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión el personal conoce lo que harán con la información obtenida al ser evaluado?

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	20	47%
A Veces	10	23%
Casi Nunca	13	30%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Tabla N° 6 refleja que un 47% conoce lo que harán con la información de la evaluación, un 23% solo a veces y el 30% casi nunca. Queda claro que la información de lo que sucede con los resultados de las evaluaciones no fluye de manera adecuada entre el personal.

TABLA N°7

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión existe satisfacción con los beneficios ofrecidos por la empresa?

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	20	47%
A Veces	23	53%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Con base a los resultados obtenidos en la tabla N° 7 existe un 47% satisfecho con los beneficios que ofrece la empresa y el 53% a veces. Esto refleja que los beneficios ofrecidos por la empresa no cumplen con las expectativas esperadas por todos los trabajadores.

TABAL N° 8

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Promocionarías la empresa entre amistades y familiares?

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	43	100%
No	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Estos resultados indican que el 100% de los trabajadores promocionarían la empresa entre sus familiares y amigos.

TABLA N°9

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Ha considerado necesario recomendar algún cambio en la empresa?

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
A Veces	18	42%
Casi Nunca	25	58%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

La tabla N° 9 permite observar que un 42% del personal solo a veces ha considerado recomendar algo a la empresa y mientras 58% casi nunca. Lo cual deja claro que la mayoría está conforme con lo que sucede en la empresa y no consideran necesario cambios pero para otro pequeño a veces si deberían hacer algunos cambios.

TABLA N° 10

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Se hacen reuniones que permitan intercambiar ideas y opiniones entre empleados y sus jefes?

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
A Veces	30	70%
Casi Nunca	13	30%
Nunca	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Los resultados en la tabla N° 10 arrojan que un 70% a veces se hacen reuniones para intercambiar ideas y opiniones entre empleados y sus jefes y el otro 30% casi nunca. De acuerdo a lo expresado en esta tabla, las reuniones para permitir el intercambio de opiniones e ideas no ocurre con la frecuencia deseada por los trabajadores.

TABLA N° 11

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Se siente satisfecho de dar su opinión y de la retroalimentación en el cargo que ocupa?

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	20	47%
A Veces	13	30%
Casi Nunca	10	23%
Nunca	0	%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por las autoras.

En relación a los resultados de la tabla N° 11 si está satisfecho con la retroalimentación en su cargo, 47% respondió que siempre se sienten satisfechos de la retroalimentación, 30% respondió a veces y un 23% casi nunca. Reflejando que la retroalimentación en los cargos existe para la mayoría de los trabajadores pero hay un pequeño grupo que medianamente reciben retroalimentación.

TABLA N° 12

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Considera que se toman en cuenta el equilibrio entre la vida familiar del trabajador y sus labores en la empresa?

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	25	58%
A Veces	18	42%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%

Total	43	100%
--------------	----	------

Fuente: datos recolectados y organizados por las autoras.

Los resultados obtenidos anteriormente, expresan que un 58% de los trabajadores opinan que siempre se toman en cuenta el equilibrio entre la vida familiar y las labores en la empresa y un 42% solo a veces. Destacando que la empresa ha tratado de llevar un equilibrio entre las labores de la empresa y la vida del trabajador aun cuando ha sido favorable para un mayor grupo y para el otro solo ha llegado a medias.

TABLA N°13

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión cree que para Recursos Humanos todos los trabajadores son importantes en el logro de los objetivos de la empresa?

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	43	100%
No	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por las autoras.

En la tabla N° 13 queda definido que el 100% de los trabajadores considera que para la oficina de Recursos Humanos todos los trabajadores son importantes en el logro de los objetivos de la empresa.

TABLA N°14

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Según su opinión de aplicar nuevas técnicas de Feedback deben dirigirse a todos?

Indicadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
--------------------	----------------------------	----------------------------

Si	43	100%
No	0	0%
Total	43	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Como se aprecia en la tabla N° 14 el 100% de los trabajadores opinan que al aplicar nuevas técnicas de Feedback deben dirigirse a todos. Pues, los beneficios del Feedback deben llegar a todos para poder proyectarse en el logro eficiente de los objetivos de la empresa.

CONCLUSIONES

Toda empresa debe tratar de mantener una buena relación de comunicación entre jefes y subordinados para así lograr y desarrollar la misión, visión, y objetivos de la organización. En Makro S.A., la oficina de Recursos Humanos está abierta a todo lo que signifique mejoras tanto para el personal como para la empresa, es por ello que, la opinión de los trabajadores se toma en cuenta , buscando crear un excelente ambiente de trabajo, con miras a aumentar la eficiencia y productividad.

Permitiéndole al grupo de estudiantes de Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Oriente, el acceso a sus instalaciones y facilitándose la información necesaria, demostraron sus capacidades de aceptar ayuda para beneficios de todo lo correspondiente a la empresa, además del grado de compromiso existente con el desarrollo educativo del país.

Aunque la técnica del Feedback o retroalimentación ha sido utilizada por Makro S.A, se espera aportar información para mejorar el proceso de aplicación obteniendo la opinión del personal y de la Oficina de Recursos Humanos, sobre el manejo e importancia de la comunicación entre todo el personal que comparte en la empresa, atendiendo también su entorno social y familiar, valorando lo que significa cada trabajador para la empresa.

RECOMENDACIONES

A la empresa Makro S.A se le recomienda seguir aplicando la técnica del Feedback dirigiéndola a todo el personal, para conocer, mejorar, incentivar y motivar a los empleados en la realización efectiva y eficaz de sus labores, atendiendo las innovaciones, ideas y opiniones que puedan surgir de cualquier reunión donde se planteen inquietudes, analizando los pro y contra de cualquier cambio e informando al personal para evitar oposiciones por desconocimiento y crear ambientes negativos.

Las autoras de esta investigación damos las gracias a la empresa Makro Cumaná por abrirnos las puertas y permitirnos realizar la misma sin inconveniente alguno. Así mismo, nos sentimos agradecidas de la atención recibida por todas y todos los trabajadores que laboran en la misma.

BIBLIOGRAFÍA

Coelho, F. (2019). "Retroalimentación". [en línea]. Recuperado de <https://www.significados.com/retroalimentacion/>

Pérez, A. (2004). Guía metodológica para anteproyectos de investigación. Caracas: FEDUPEL.

Pérez, Mariana. (2021). Definición de Retroalimentación. [en línea]. Recuperado de <https://conceptodefinicion.de/retroalimentacion/>

Sabino, C. (1986). El proceso de investigación. Caracas: Panapo.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

CUESTIONARIO SOBRE FEEDBACK ENTRE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS

Estimado (a) trabajador (a):

Me es grato dirigirme a usted en la ocasión de saludarle muy cordialmente a la vez de solicitar su valiosa colaboración respondiendo el cuestionario que a continuación se presenta. El objetivo del mismo tiene carácter académico a fin de cumplir con requisitos para la tesis de grado. Este es anónimo y la información que se recabará será totalmente confidencial, por lo que se agradece la mayor sinceridad en sus respuestas ya que de los datos que usted suministre depende el éxito de esta investigación. Gracias por su colaboración.

Este cuestionario contiene una serie de preguntas cortas que permiten hacer una descripción de ti mismo. Para ello, debes indicar en qué medida cada una de las oraciones que aparecen a continuación es verdadera, de acuerdo a como te sientes, piensas o actúas la mayoría de las veces. Hay respuestas por cada pregunta, seleccionando la que considere marcando con una (X).

PARTE I

BIOSOCIO DEMOGRÁFICA

SEXO

F_____ M_____

EDAD _____

ESTADO CIVIL: CASADO (A) ____ SOLTERO (A)____ VIUDO
(A)_____ OTRO_____

CONDICIÓN LABORAL: CONTRATADO (A)_____ FIJO _____

PARTE II

1.- ¿Existe un ambiente laboral positivo dentro de la empresa?

SI ____ NO _____

2.- ¿Considera que hay limitaciones para obtener ascensos o mejoras dentro de la empresa?

A VECES _____ SIEMPRE _____ CASI NUNCA _____ NUNCA

3.- ¿La empresa brinda oportunidades de crecimiento personal?

A VECES _____ SIEMPRE _____ CASI NUNCA _____ NUNCA

4.- ¿Es importante el papel que cumple dentro de la empresa?

SI ____ NO _____

5.- ¿Cómo es la comunicación al realizar trabajo de equipo?

BUENA _____ MUY BUENA _____ REGULAR _____

MALA _____

6.- ¿El personal conoce lo que harán con la información obtenida al ser evaluado?

A VECES _____ SIEMPRE _____ CASI NUNCA _____

NUNCA _____

7.- ¿Existe satisfacción con los beneficios ofrecidos por la empresa?

A VECES _____ SIEMPRE _____ CASI NUNCA _____

NUNCA _____

8.- ¿Promocionarías la empresa entre amistades y familiares?

SI ____ NO _____

9.- ¿Ha considerado necesario recomendar algún cambio a la empresa?

A VECES _____ SIEMPRE _____ CASI NUNCA _____
NUNCA _____

10.- ¿Se hacen reuniones que permitan intercambiar ideas y opiniones entre los empleados y sus jefes?

A VECES _____ SIEMPRE _____ CASI NUNCA _____ NUNCA _____

11.- ¿Se siente satisfecho de dar su opinión y de la retroalimentación en el cargo que ocupa?

A VECES _____ SIEMPRE _____ CASI NUNCA _____
NUNCA _____

12.- ¿Considera que se toma en cuenta el equilibrio entre la vida familiar del trabajador y sus labores en la empresa?

A VECES _____ SIEMPRE _____ CASI NUNCA _____ NUNCA _____

13.- ¿Cree que para Recursos Humanos todos los trabajadores son importantes en el logro de los objetivos de la empresa?

SI _____ NO _____

14.- ¿De aplicar nuevas técnicas de Feedback deben dirigirse a todos?

SI _____ NO _____

Gracias por su colaboración

Br. Yerimar Millán
Br. Yulimar Guzmán

HOJAS DE METADATOS

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

Título	ESTRATEGIAS PARA GENERAR FEEDBACK ENTRE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DENTRO DE LA EMPRESA MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE. AÑO 2021.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
YERIMAR CAROLINA MILLÀN YEGRES	CVLAC	25.98.209 (Cédula)
	e-mail	MILLANYERIMAR@GMAIL.COM
	e-mail	
YULIMAR DANIELYS GUZMÀN BRITO	CVLAC	26.109.739
	e-mail	YULIMARGUZMANB@GMAIL.COM
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Retroalimentación, comunicación efectiva y directa.

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub área
CIENCIAS SOCIALES	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Resumen (abstract):

Este trabajo de investigación trata sobre las estrategias de Feedback en la empresa Makro S.A. como herramienta utilizada en el logro de una comunicación asertiva entre jefes y subalternos para poder cumplir con los objetivos que tiene la empresa. La Oficina de Recursos Humanos presta su colaboración con la mejor disposición de ayudar a los distintos equipos de trabajos y de ser necesario implementar nuevas técnicas para mejorar las deficiencias existentes a la vez que fortalecen las técnicas utilizadas.

El Feedback permite conocer ideas y opiniones sobre las actividades realizadas y el personal de Recursos Humanos busca implementar todas las mejoras posibles para beneficio de los trabajadores, manteniéndolos informados de lo que se espera de ellos, aclarando las tareas propias de cada cargo y las fallas detectadas. Toda esta información ayuda al personal de Recursos Humanos a aumentar los beneficios en la escala de cargos, disminuyendo en lo posible aquellas condiciones no satisfactorias.

Para recabar la información relacionada para el desarrollo de este estudio. Se hizo un estudio de campo de tipo descriptivo en el que se aplicó un cuestionario a una población de 43 trabajadores (no se obtuvo muestra debido a que la población es pequeña), de preguntas vinculadas con las labores de cada trabajador, lo cual permitió validar la información recolectada dando como resultado, que se da un feedback efectivo de jefes hacia los trabajadores, además existe un porcentaje alto en comunicación, lo que satisface y responde a las expectativas de las investigadoras.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
ZELIDETH CAMACHO	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	3.829.995
	e-mail	<u>ZELYCAMSA@gmail.com</u>
	e-mail	
MARIA MONTAÑEZ	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	8.649.219
	e-mail	<u>MMONTAÑEZ2008@gmail.com</u>
	e-mail	
OLY MATA	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	*****
	e-mail	<u>OLYMATAUDO@gmail.com</u>
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2022	03	31
-------------	-----------	-----------

Lenguaje: SPA _____

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS Y.Y.doc	Application/word

Alcance:

Espacial: _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado(a) GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado(a)

Área de Estudio: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

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"**.

Leído 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. BOLAÑOS 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/maruja

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”.



**YERIMAR MILLÁN
AUTORA**



**YULIMAR GUZMÁN
AUTORA**



**DRA. MARIA MONTAÑEZ
ASESORA**



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

PARTE III

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE, AÑO 2022.

Tutora: MsC. Oly Mata

Br. Guzmán, Yulimar

C.I: 26.109.739

Br. Millán, Yerimar

C.I: 25.983.209

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Gerencia de Recursos Humanos

Cumaná, marzo de 2022



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MAKRO COMERCIALIZADORA S.A.
CUMANÁ, ESTADO SUCRE, AÑO 2022.

AUTORES: Yerimar Millán, Yulimar Guzmán
TUTOR: MSc. Oly Mata
FECHA: 03/2022

RESUMEN

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre Recursos Humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas. El objetivo general de esta investigación fue analizar el proceso de Evaluación de Desempeño, aplicado al personal administrativo de la empresa Makro comercializadora, S.A, Cumaná, año 2022. Para recabar la información se aplicó un cuestionario de preguntas vinculadas con las labores de cada trabajador, lo cual permitió validar la información recolectada. Se obtuvo como resultado, los beneficios de aplicar la evaluación de desempeño al personal, el cual además de mejorar el desempeño, permite determinar las compensaciones que se otorgan.

Asimismo, se evidenciaron las fallas o desviaciones que presenta el proceso al no dar a conocer los resultados en su momento. Estos resultados dan respuestas a las expectativas de las investigadoras.

Palabras claves: Evaluación de desempeño, organización, Recursos Humanos, subordinado, motivación y retroalimentación.

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es considerado como el factor importante dentro y fuera de las empresas u organizaciones. Hoy día, es evidente el interés de mejorar la gestión de éstos, pues ha convertido en la columna vertebral de las empresas, constituyendo individuos el activo fundamental para lograr incrementar el rendimiento de los trabajadores y estimular sus actos.

Es por ello que las mismas entidades se ven obligadas a realizar un salto orientado a mejorar su competitividad, provocando un cambio en la importancia concedida a la gestión humana, obligando a las áreas de Recursos Humanos a modificar sus políticas y a la aplicación de técnicas de gestión en esta esfera.

Por ende, ha surgido la necesidad de evaluar el desempeño del personal, creando mecanismos que feliciten esta actividad. Siendo esta un proceso de vital importancia para la organización, pues a través de este se determinan las deficiencias que limitan los resultados individuales que tributan al logro de los objetivos generales de la organización y de igual forma al logro de la meta.

En las organizaciones es indispensable considerar cuando se planea implementar un procedimiento de medición y evaluación del desempeño en la organización. La evaluación del desempeño detecta la eficacia de los colaboradores en sus actividades y ayuda a monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos de una organización; puede valerse de instrumentos cualitativos o cuantitativos o una combinación de ambos.

Por lo tanto, la intención de ésta investigación se basa en analizar el proceso de evaluación de desempeño del personal administrativo de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE en la actualidad. Con el fin de determinar beneficios tanto para los empleados como la empresa, asimismo diagnosticar desviaciones o fallas presentes.

De tal manera, la evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre en el colaborador al proporcionarle retroalimentación

sobre su trabajo. Comprender las expectativas de la organización le permitirá al empleado mejorar su rendimiento y satisfacer su necesidad de logro, lo que redundará en un beneficio para cualquier empresa.

Para efectos académicos, la presente investigación está estructurada en cuatro (4) capítulos, mencionados a continuación:

Capítulo I: referido al problema y sus generalidades, comprendido por el planteamiento del problema, los objetivos tanto el general como los específicos y la justificación de la misma.

Capítulo II: constituido por el marco teórico referencial, que aborda los aspectos teóricos del tema de estudio, como antecedentes de la investigación, bases teóricas, y marco institucional.

Capítulo III: Presenta el marco metodológico utilizado en la investigación, que comprende el nivel y diseño de la investigación, área de estudio, población, fuente de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos y el procesamiento y análisis de información.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados, en éste capítulo se presenta la información recolectada a través de la aplicación del instrumento a las personas objeto de estudio y el análisis de los resultados a través de tablas.

Finalmente, la presentación de las conclusiones más importantes, las principales recomendaciones, la bibliografía utilizada y algunos anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1. Planteamiento del problema

El mundo empresarial cada día está abierto a la innovación, pues permanece en retos competitivos que implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas, y transformar las organizaciones en empresas interactivas impulsadas tanto por el cliente como por el empleado.

Hoy en día, los empleados son una fuente de valor y recurso fundamental en las organizaciones, quienes no sólo gestionan procesos administrativos, sino también la productividad, competencias, tiempo y remuneración de las personas que contribuyen al rendimiento general de la empresa.

Lledo, Pablo (2011), sostiene que :

Los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresa, siendo la Gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final, las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos.

En efecto, toman atribuciones con respecto a su trabajo, pues no solo se debe proporcionar una retribución económica por su labor, también se debe tratar de satisfacer sus necesidades de crecimiento y desarrollo profesional a través de mecanismos que permitan aprovechar al máximo su potencial y determinar factores necesarios para su motivación alcanzando un beneficio para la organización y empleados.

De allí surge la necesidad de aplicar mecanismos como la evaluación del desempeño, para conocer y medir la potencialidad, implementándola con la finalidad de ser más eficiente y productivo, e impulsar sus energías de acción, determinando así el ambiente más adecuado para su funcionamiento y preocupándose no solo por el comportamiento individual del hombre dentro

de la empresa si no principalmente, por el propio comportamiento Organizacional.

Asimismo, la evaluación del desempeño es un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación. La empresa utiliza los resultados a la hora de decidir cambios de puestos, asignación de incentivos económicos o necesidad de formación o motivación de sus empleados. Los trabajadores también obtienen beneficios como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizados sus problemas.

Para Chiavenato (1995):

La Evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. (p. 357).

Por consiguiente, la evaluación del desempeño ofrece ventajas de mejora en el desempeño mediante la retroalimentación; ayuda a determinar quiénes merecen recibir aumentos salariales; indica necesidades de formación y desarrollo; guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas; detecta imprecisiones de información; puede indicar errores en el diseño del puesto y detectar factores externos de influencia en el rendimiento.

Sin embargo, la ejecución de éste proceso al no aplicarse en la organización, dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones; resta transparencia al sistema de estímulos y promociones. De igual forma, reduce la motivación del personal, lo que desmejora su productividad; facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad; el personal, al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas

establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino. Además que se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefes o superiores y trabajadores de cara a los objetivos de tarea y desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño.

Es por ello, que la intención de ésta investigación se centra en analizar el proceso de evaluación de desempeño dirigido al personal administrativo de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A., Pues la evaluación es un factor de gran importancia en las organizaciones por ser una motivación al individuo en su desempeño laboral de manera satisfactoria y productiva. MAKRO es una empresa de autoservicio mayorista que ofrece una amplia y adecuada gama de productos alimenticios y no alimenticios que apoyan el crecimiento de pequeños y medianos comerciantes, detallistas, hotelería, colegios, abastos, restaurantes, hogares, instituciones públicas y privadas en general, y a consumidores individuales.

Siendo el principal Objetivo de Makro el servicio a los clientes, requiere de un personal motivado a cumplir sus obligaciones para brindar una atención adecuada y especializada que facilite en lo posible no solo la adquisición de lo necesario sino tratar que las compras sean sustanciosas pero a la vez satisfactorias y beneficiosas para los clientes y así tengan el deseo de seguir adquiriendo los producto en esta empresa. Al tratar de brindar buen servicio y atención, los empleados y el personal administrativo muchas veces se encuentran sometidos a situaciones de alta presión que podrían causarles estrés, desmotivación o fatiga, lo que hace necesario que el plan de evaluación de desempeño permita mantener y mejorar el desempeño laboral evitando que los trabajadores manifiesten bajo esfuerzo, la falta de anticipación a los problemas, falta de coraje, falta de profundidad técnica, el incumplimiento de las entregas, la baja energía, resistencia al Feedback y la carencia de estrategia.

En tal sentido, se considera de gran interés realizar un estudio en el personal de Makro Cumaná, a fin de diagnosticar la situación actual de evaluación de desempeño y aportar algunas estrategias que pudieran ser de mucha ayuda tanto para los trabajadores como para la empresa.

En relación a lo antes planteado, se despliegan las siguientes interrogantes:

- ¿Consideran los gerentes que el personal tiene buen plan de evaluación de desempeño esperado para crear el compromiso, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia de la empresa?

- ¿Qué beneficios se obtiene en el ambiente laboral si existe una buena evaluación de desempeño del personal?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

Analizar el proceso de Evaluación de Desempeño, aplicado al personal administrativo de la empresa Makro comercializadora, S.A, Cumaná, año 2022

1.2.2. Objetivos Especificos

1.- Identificar quién se encarga de efectuar el proceso de Evaluación de Desempeño al personal administrativo de la empresa Makro

2.- Determinar los beneficios, tanto para los trabajadores como para la organización, al aplicar el proceso de evaluación del desempeño al personal

3.- Diagnosticar las desviaciones o fallas que presenta el proceso de evaluación del desempeño aplicado al personal administrativo de la empresa Makro Comercializadora S,A

4.- Proponer medidas a tomar para mejorar las desviaciones o fallas que presente el proceso de Evaluación de Desempeño

1.3. Justificación

Las organizaciones son entes sociales conformadas principalmente por personas, quienes son consideradas su activo más importante, pues, de ello depende el desempeño de las actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos, por lo que su efectiva gerencia representa la clave del éxito.

El tema de estudio del presente trabajo de investigación, es uno de los aspectos fundamentales para la gestión de una organización, que implica medir la calidad y eficiencia con la que cada empleado ejecuta las actividades.

Por tal razón, es imprescindible la existencia de un buen programa de evaluación del desempeño en las organizaciones, que permita supervisar y capacitar al personal para mantenerlos motivados, tomando en cuenta sus aspiraciones de crecimiento en conjunto con los de la organización.

La importancia de este tipo de evaluaciones es que a través de ellas la organización recibe retroalimentación para tomar decisiones acertadas que beneficien el entorno laboral desde diversas perspectivas.

Cabe señalar que con esta investigación se espera contribuir a mejorar el desempeño organizacional en la empresa Makro y fortalecer las relaciones entre sus miembros, además de mejorar el desarrollo personal-profesional y su calidad de vida laboral, a través de una serie de recomendaciones que posibiliten la identificación de fortalezas, crear procesos de autoevaluación y mejoramiento en el desarrollo organizacional y su competitividad.

Aunado a lo anterior, la evaluación del desempeño es una herramienta que brindará información a los investigadores que le puedan servir en futuras asignaciones y mejorar su capacidad y formación. Además, podría servir como referencia para futuras investigaciones relacionadas con el tema, pudiéndose aplicar en diferentes departamentos de otras organizaciones.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación se exponen los antecedentes que sirven de referencia para el desarrollo de la investigación, las Bases Teóricas que dan soporte a la investigación, el Marco Institucional que sustenta la descripción e historia de la institución.

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

En cuanto a estudios realizados en otros países se encuentra, Sergio A. Herra, y Nuria Rodríguez. Año (2002), de la Universidad Autónoma de Centro América San José Costa Rica en su trabajo de grado titulado “Apreciación crítica de la evaluación del desempeño “, en el cual se utilizó un tipo de investigación documental y se da referencia que cuando un programa de evaluación del desempeño no se aplica con criterios bien definidos para su buen funcionamiento los resultados de la misma pueden llegar a consecuencias desfavorables para las organizaciones, Su relación con la presente investigación es que refleja las razones por que puede fracasar la evaluación del desempeño.

Bedoya, E. (2003), en su investigación: La nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en empresas competitivas. Trabajo de Grado Académico para optar al título de Magíster en Administración, no publicado, Lima, Perú. En esta investigación se planteó como objetivo general: Analizar las Teorías y Enfoques sobre la Concepción de la Función de Recursos Humanos (RRHH) y su relación con la Gestión de Evaluación de su Desempeño en la Empresa Competitiva, llegando a las siguientes conclusiones: Los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos; el estudio de la Función de los recursos

humanos y del proceso de Gestión de evaluación de desempeño, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivas y permanecer en ellos.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

En cuanto a estudios realizados en Venezuela, se puede presentar el de Contreras Rozó Nancy Coromoto, del Instituto Universitario de Tecnología Dr. Cristóbal Mendoza El Vigía Edo. Mérida en su tesis de grado titulada "Propuesta para la creación del área de evaluación del desempeño en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Hierro Acero el Vigía." Año (2000), en cuya investigación de campo, se resalta la necesidad de un área de evaluación del desempeño del personal en dicha empresa para mejorar significativamente la calidad de sus procesos y la importancia de una constante evaluación de sus miembros y de esta manera fortalecer las relaciones patronales con sus empleados .Referida con la temática actual porque refleja que a través de la evaluación del desempeño se puede llegar a fortalecer las relaciones entre organización y empleados.

Asimismo, Romero (2007) elaboró el Diseño de un sistema de remuneración basado en evaluación del desempeño y comportamiento para la empresa Fundición del Centro, CA (trabajo de grado no publicado presentado en la Universidad Bicentenario de Aragua para optar al título de magíster en Gerencia de Administración). El tema sobre el cual versa la investigación, es la remuneración e incentivos que percibe un trabajador como producto de una relación de trabajo.

2.1.3. Antecedentes Regionales

A nivel regional, cabe señalar el estudio realizado por Contreras, D. y Torres, D. (2000), en su estudio: Propuesta de un Sistema Alternativo de Evaluación del Desempeño dirigido al Departamento de Recursos Humanos

de la Empresa S.E.M.D.A. C.A.. Trabajo de Grado Académico no publicado, Universidad de Oriente, Monagas, Venezuela. Dentro de sus objetivos sobresalía: Diagnosticar el contexto tradicional en el que se desencadenaba en la práctica la evaluación del desempeño en el departamento de recursos humanos de la empresa S.E.M.D.A., C.A. Llegando a la conclusión de que existía una necesidad de reestructurar la estrategia a través de la cual se lleva a cabo la evaluación de desempeño, por lo cual propusieron un sistema de evaluación del desempeño adaptable a las necesidades de la empresa y que apoye a la gerencia en el proceso de toma de decisiones efectivas, permitiendo así el alcance de las metas organizacionales.

En el mismo orden de ideas, Aguache, A. y Cayones, A. (2006), presentan un estudio titulado: Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo en la Fundación del Estado Sucre para la Salud (FUNDASALUD) En El Periodo Enero 2005 Diciembre 2005. Trabajo de Grado Académico no publicado, Universidad de Oriente, Sucre, Venezuela. En este trabajo se trazaron como objetivo: Analizar el proceso de Evaluación del desempeño del personal administrativo en FUNDASALUD. Concluyendo que FUNDASALUD realiza una evaluación de desempeño, dos (2) veces al año a través del método de administración por objetivo y por un formato que está previamente establecido, sin embargo el proceso no se ejecuta correctamente debido a graves fallas que se presentan al momento de aplicarla, como consecuencia de ciertas barreras o problemas que obstaculizan el desarrollo efectivo del mismo, lo cual aunado a muchos otros puntos ratifica que no se da en forma adecuada.

Gracias al aporte de las investigaciones previamente citadas, se pudo establecer la importancia de la evaluación de desempeño laboral para el buen funcionamiento en una organización.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Concepto de Evaluación de Desempeño

Para (Chiavenato, 1994) y, (Villegas, 1997) los sistemas de evaluación del desempeño, tienen como misión principal valorar: “¿cuál es el desempeño que tiene cada uno de los colaboradores de la compañía en

relación a su puesto de trabajo?” Es mediante ellos que se determina la calidad de las actividades realizadas por el trabajador, lo cual puede llevar a mejoras en su posición laboral en caso de ser positivas o despidos de ser de forma contraria.

En la gestión de recursos humanos la evaluación de desempeño se considera una herramienta vital. Es importante resaltar lo expresado por (Byars & Rue, 1996), La evaluación del desempeño o evaluación de resultados “es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”. Los beneficios son tanto para el trabajador como para la empresa, pues los datos obtenidos en cada evaluación serán para planificar mejoras en el rendimiento del personal lo cual redundará en el producto o servicio que ofrece la empresa.

La Evaluación del Desempeño, debe darse exista o no un programa de evaluación en la organización. Por lo tanto, los superiores jerárquicos deben estar siempre observando la forma cómo los empleados desempeñan sus tareas y formándose impresiones acerca de su valor para la organización.

Sin embargo, es importante destacar que hoy día la mayoría de las grandes organizaciones han creado programas formales diseñados para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados como elementos fundamentales dentro del sistema de recursos humanos. Esto se debe a la contribución que le atribuye a la determinación del salario, promoción, mejoramiento continuo, establecimiento de planes de capacitación, desarrollo de la investigación y acciones para los traslados, suspensiones y hasta despidos.

2.2.2. Criterios para la Evaluación del Desempeño

Según Koontz (2004:224), los diferentes criterios de evaluación que existen son:

- Desempeño en el Cumplimiento de Metas: es la evaluación con base a las metas verificables y es de gran ayuda para la Evaluación del

Desempeño. Dependerá de una planeación coherente, integrada y entendida, orientada al alcance de objetivos específicos.

Se evalúa basándose en las metas cuyo cumplimiento puede verificarse, siendo excelente para evaluar el desempeño. Todo debe planearse cuidadosamente tratando de integrar coherentemente todos los pasos a seguir para lograr el cumplimiento satisfactorio de los objetivos. Aunque algunos administradores han tenido suerte logrando ascensos sin poseer los valores necesarios no se debe dejar nada al azar, por eso la evaluación del desempeño debe evaluar a la persona como tal para completar.

- Desempeño como Administradores: a los administradores se les debe evaluar según como comprenden y ejecutan las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Como a todo el personal, los administradores, también deben evaluarse de acuerdo a las funciones que tengan para mejoramiento de la eficiencia y calidad del trabajo desempeñado, al igual que para el avance en el terreno laboral de cada profesional adquiriendo en el proceso, experiencia que podrá utilizar en áreas superiores.

2.2.3. Proceso de Evaluación del Desempeño

Rider (2015: documento en línea), señala que el proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias es un proceso recurrente en el tiempo que tiene como finalidad principal medir el desempeño de cada integrante de la organización en las competencias propias de su puesto de trabajo.

El primer paso para realizar una Evaluación de Desempeño es decidir para cada puesto de trabajo, qué competencias se quieren incluir y qué grado de exigencia requiere cada una de ellas. En general para cada puesto de trabajo tendremos dos tipos de competencias:

Competencias Generales. Son competencias no relacionadas directamente con un puesto de trabajo concreto. Son competencias dirigidas a fomentar la cultura y valores de la organización así como requerimientos que la organización quiere hacer extensibles a todos sus miembros. Por ejemplo: Trabajo en Equipo, Honestidad, Compromiso, etc.

Competencias Específicas. Competencias necesarias para el puesto de trabajo. Pueden cambiar para cada puesto de trabajo o requerir de un nivel de exigencia diferente. Por ejemplo, el puesto “Comercial” puede

requerir la competencia “Hablar en público” en un grado mayor que para el puesto “Operador”.

Tendremos por tanto que recopilar todas las competencias que queremos evaluar para cada puesto de trabajo, incluyendo para cada competencia una descripción de la competencia junto con sus grados de cumplimiento. Estas competencias servirán para crear luego las encuestas con las que cada integrante de la organización será evaluado.

El segundo paso es decidir para cada puesto de trabajo que metodología vamos a aplicar: 90, 180, 270 o 360 grados. La siguiente gráfica muestra visualmente la correspondencia entre el número de grados y el rol del evaluador:

90° si a una persona solo le evaluará su superior inmediato.

180° si además le evaluarán sus colegas.

270° si además le evaluarán sus subalternos.

360° si además de todos los anteriores le evaluarán también sus clientes, internos o externos.

Efectivamente, la evaluación de 360° es la más completa y real que podemos hacer puesto que es la que nos da una visión más completa sobre una persona, pero como se puede intuir también es la más complicada técnicamente de realizar. Una persona evaluada por el método 360° puede requerir de al menos 8 encuestas (autoevaluación, 1 jefe, 2 compañeros, 2 subalternos, 2 clientes) si multiplicamos por el número de personas el volumen de información a gestionar puede ser considerable, y una buena razón para que dispongamos de soluciones técnicas especializadas como HRider para manejar toda esta información de forma ágil y segura antes de lanzarnos a una aventura de esas dimensiones.

Una vez hemos decidido las competencias y metodología aplicada a cada puesto de trabajo necesitaríamos crear los modelos de encuesta para cada puesto y distribuir entre los evaluadores para su realización.

Por último, una vez las encuestas han sido completadas procederíamos a su recogida y análisis de resultados, tanto globales como individuales por

persona, para los que se establecería al menos una entrevista personal para discutir el informe de resultados obtenido con cada evaluado.

Retos técnicos de una Evaluación de Desempeño

Como hemos visto, realizar una Evaluación de Desempeño requiere por parte del departamento de recursos humanos de una planificación y trabajo importante, que a veces puede resultar infravalorado por el resto de la organización. Los principales retos que debemos abordar para realizar una Evaluación de Desempeño son:

Crear encuestas atractivas, tanto en su uso como en su presentación, que eviten que el evaluador lo perciba como una tarea aburrida carente de importancia.

Capacidad para gestionar la información, tanto a la hora de distribuir las encuestas como en su recogida y procesamiento. Hacerlo en papel o con una herramienta no especializada como Excel conduce de forma segura al fracaso del proceso.

Capacidad para analizar y explotar la información desde diferentes puntos de vista, así como de generar informes atractivos e inteligibles que aporten valor para la ayuda en la toma de decisiones.

Rapidez para realizar todo el proceso. De poco sirve tener los resultados de los informes 3 meses después de realizar la evaluación.

Se enumeran los pasos para efectuar los el proceso de evaluación de desempeño. Primero decidir competencias y exigencias de cada puesto de trabajo, luego elegir metodología a aplicar, crear entrevistas según el cargo, al finalizar recoger y analizar los resultados.

Todo esto implica organización y arduo trabajo del departamento de Recursos Humanos quienes tendrán que:

- Elaborar encuestas atractivas.
- Capacidad de gestión, análisis de los resultados y generar informes de manera rápida con la información más completa.

2.2.4. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2000:55), señala que los beneficios son proporcionados a corto, mediano y largo plazo y los principales beneficiados son el gerente o jefe, el subordinado o individuo y la organización.

La evaluación del desempeño es beneficiosa para todos: gerentes, personal subordinado y la organización propiamente dicha. Al gerente le permite estándares que ayuden a definirlo necesario para cada cargo; al subordinado le permite conocer lo que la empresa espera de él y a la organización definir como los empleados podrán ayudar al logro exitoso de los objetivos propuestos mejorando la comunicación para estimular el desarrollo personal y la productividad logrando un buen ambiente de trabajo.

2.2.5. Métodos de Evaluación del Desempeño

De acuerdo a Chiavenato (2000). Entre los métodos de evaluación de desempeño más usados se encuentran: Método de las Escalas Gráficas, Método de Elección Forzada, Método de Investigación de Campo, Método de Incidentes Críticos y Método de incidentes Críticos.

- Método de escala gráfica: Es el de mayor uso y divulgación. Tras su aparente simplicidad está una aplicación que exige múltiples precauciones para evitar la subjetividad. Para aplicar el método de escala gráfica se emplea un formulario de doble entrada donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores. Dichos factores deben ser previamente seleccionados para definir las cualidades que serán evaluadas en cada empleado. Cada factor debe ser definido o descrito en forma sumaria, simple y objetiva. La idea es evitar distorsiones. En dichos factores se debe dimensionar el desempeño, con calificaciones que van desde las más débiles o insatisfactorias hasta las óptimas o muy satisfactorias.

- Método de elección forzada: Fue desarrollado por técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para determinar cuáles serían los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían ser ascendidos. Se buscaba un sistema de evaluación con resultados más objetivos, que neutralizara los efectos de halo (cuando el evaluador califica al trabajador sin observar de su desempeño, basándose en vínculos de amistad), el subjetivismo y el proteccionismo. En este se emplean, para evaluar el desempeño de las personas, una serie de frases que describen determinados tipos de desempeño individual. Las frases están compuestas de dos formas:

o Bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El evaluador elige la frase que más se ajusta al desempeño del evaluado, y luego la que menos se ajusta.

o Bloques de cuatro frases de significado positivo. El evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

• Método de investigación de campo: Se desarrolla sobre la base de entrevistas hechas por un especialista (quien asesora el proceso de evaluación) con el supervisor inmediato, a fin de verificar y evaluar el desempeño de sus subordinados. Se busca determinar los motivos del desempeño registrado mediante el análisis de hechos y situaciones.

Este sistema consta de tres pasos:

1.-Evaluación inicial: cada funcionario es evaluado inicialmente en uno de tres aspectos: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.

2.- Análisis suplementario: el desempeño definido en la evaluación inicial es evaluado con mayor profundidad mediante preguntas formuladas del especialista o asesor al jefe.

3.- Planeamiento: tras el análisis del desempeño viene la elaboración de un plan de acción. Este puede tener como conclusión la necesidad de darle conserjería al empleado evaluado, un proceso de readaptación, entrenamiento, su desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo o mantenimiento en el cargo.

• Método comparación por pares: se compara a los empleados en turnos de a dos, anotándose en la columna de la derecha aquél que se considera que tiene mejor desempeño. El número de veces que un evaluado es considerado superior a otro se suma y constituye un índice. También se puede utilizar factores de evaluación, de manera que cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño. El evaluador deberá comparar a cada empleado con todos los demás evaluados en el mismo grupo. Por lo general, se asume el desempeño global de cada persona como base de la comparación.

• Evaluación en 360 grados: también conocida como evaluación integral, como su nombre lo indica, busca una perspectiva del desempeño de

los empleados lo más abarcadora posible, con aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Los métodos de evaluación varían pero siempre deben buscar la objetividad para beneficiar en lo que más se pueda al trabajador y aportar a la empresa el personal calificado para cada cargo, llevando al desarrollo de los objetivos planteados por la empresas y el avance productivo.

2.2.6. La Entrevista de Evaluación del Desempeño

Eduard Juliá (2016: documento en línea), señala que la entrevista de evaluación del desempeño es una herramienta vital del sistema de gestión de Recursos Humanos que nos permite establecer el balance del trabajo efectuado por nuestros colaboradores, fijar objetivos para el próximo año, estudiar sus posibilidades de futuro y discutirlos con ellos.

de acuerdo a lo planteado, se puede señalar que para un Sistema de Evaluación del Desempeño es fundamental la comunicación de los resultados. De nada serviría realizar un sistema de Evaluación del Desempeño si el interesado (el empleado) no la conoce. Para lograr los objetivos es necesario darle a conocer la información pertinente y significativa del desempeño.

La entrevista de Evaluación del Desempeño es una comunicación que se establece entre el evaluado y el evaluador. En la entrevista de la Evaluación del Desempeño se le da al subordinado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara e inequívoca de su estándar de desempeño. El subordinado conoce lo que el jefe espera de su desempeño en cuanto a calidad, cantidad y métodos de trabajo.

Establecer una retroalimentación (feedback) destacando sus fortalezas y debilidades, comparándolas con los estándares de desempeño esperados. Estimula las relaciones interpersonales entre el empleado y el superior, estableciendo las condiciones necesarias para entablar conversaciones con toda franqueza referente al trabajo, como discutir los planes y objetivos, eliminar las discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando la comunicación es casi nula. El desempeño debe evaluarse en función del cargo ocupado por el empleado y de la orientación y las oportunidades que recibió del jefe.

Es una herramienta que nos permite racionalizar las decisiones en materia de gestión de personal (Adecuación a un puesto, retribución, mutación, promoción, formación y perfeccionamiento) y al mismo tiempo y de cara a los componentes de nuestro equipo dar a conocer a cada uno de ellos sus puntos fuertes y sus puntos de mejora, establecer las tareas y objetivos prioritarios para el próximo año, mejorar la comprensión mutua y potenciar la motivación de la persona.

La entrevista es una herramienta clave para la gestión de Recursos Humanos, pues brinda la información sobre los aspirantes a un cargo o de quien lo ocupa según sea el caso que permite determinar lo necesario para mejorar condiciones del ambiente de trabajo y exigencias o requerimientos de cada cargo.

2.3. Marco Institucional

2.3.1. Reseña Histórica

Makro Comercializadora S.A. forma parte del Grupo Holandés SHV (Steenkolen Handels Vereeniging) empresa familiar fundada en Holanda en 1.896. Makro inicia sus operaciones en este país en el año 1968 con el concepto “Cash and Carry”, expandiéndose a otros países de Europa. Para 1972 comienza operaciones en Sur América y para 1988 en Asia. En 1997 cierra sus operaciones en Europa para concentrar su expansión en países con economías emergentes. Para el 2011 Makro logra mantener operaciones en cinco países de América del Sur con 156 Tiendas distribuidas en: Brasil (76 tiendas), Argentina (19 tiendas), Venezuela (37 tiendas), Colombia (17 tiendas) y Perú (7 tiendas); adicionalmente cuenta con 48 tiendas en Asia ubicadas en Tailandia.

SHV (Steenkool Handels Vereeniging) opera a través de sus empresas en 48 países de los 5 continentes. El grupo mantiene una política de crecimiento enfocada en la creación de valor soportada por un recurso humano altamente capacitado y comprometido con la organización. Se suman a estos valores la lealtad y la integridad, sobre los cuales se erige la

filosofía de la empresa. Así, SHV crece beneficiando tanto a sus accionistas como a sus empleados, contribuyendo al bienestar de la sociedad en la que se inserta.

2.3.2. Ubicación

Makro Comercializadora S.A. inició sus actividades en Venezuela en el año de 1.992 con la apertura de su primera tienda Makro La Urbina, ubicada en la ciudad de Caracas. Hoy está presente en los estados más importantes del país, llegando al 96% de la población venezolana, convirtiéndose en la única red de tiendas Autoservicio mayoristas que ofrece una amplia y adecuada gama de productos alimenticios y no alimenticios que apoyan el crecimiento de pequeños y medianos comerciantes, detallistas, hotelería, colegios, abastos, restaurantes, hogares, instituciones públicas y privadas en general, y a consumidores individuales. Actualmente tiene tiendas en diversas regiones del país: La Urbina, La Yaguara, Valencia, Barquisimeto, Maracaibo, Puerto La Cruz, Puerto Ordaz, , Aragua, Guarenas, Maturín, San Cristóbal, Araure, Barinas, Costa Oriental, El Tigre, Charallave, Mérida, Paraguaná, Trujillo, El Vigía, Valle La Pascua, Margarita, Ciudad Bolívar, Puerto Cabello, Altos Mirandinos, Cumaná, Vargas, San Francisco, Tocuyito, Maracay, San Felipe, Naguanagua, Coro, Anaco, Maracaibo Norte, San Juan de los Morros y Carúpano.

2.3.3. Misión, visión y objetivos

Misión

La Misión de Makro en Venezuela es la distribución de productos con excelencia en precios, calidad y variedad para clientes que compren volumen, ofreciéndoles ventajas y oportunidades para crecer.

Visión

La visión de Makro es seguir creciendo para llevar a todos los rincones del país su propuesta de negocios, creando miles de empleos directos e

indirectos y contribuyendo a elevar la calidad de vida de los ciudadanos. Ser el aliado estratégico de clientes y proveedores, satisfaciendo necesidades mutuas para la sustentabilidad de una larga relación de mutuo beneficio.

Objetivos.

Makro Comercializadora S.A. tiene como objetivo principal crecer como lo ha venido haciendo a través del paso de los años no solo en Venezuela sino también en los distintos países donde tiene relaciones comerciales para así mismo continuar ofreciendo a la sociedad lo mejor de sus servicios facilitando una mejor calidad de vida a todos aquellos que guarden relación con la empresa. Todo esto obviamente por medio de la venta de productos con excelencia en precios, calidad y variedad.

2.3.4. Estructura Organizativa

Gerente General: Es el principal responsable del funcionamiento de la empresa lo que representa ser el primero al mando de la misma.

Jefe de Desarrollo de Clientes: Sus funciones están ligadas al mando del gerente por lo que este reporta lo que se derive de su trabajo al mismo.

Supervisor De Administración Logística Y Control: Mantener y controlar la logística sobre el stock de la tienda y actualizar y corregir la información del sistema.

Jefe De Control Final: Debe supervisar y controlar el adecuado funcionamiento del proceso de facturación, del plan de cajas, custodia y deposito del dinero de su sección.

Asistente De Cajas: Se enfoca principalmente en supervisar, controlar y garantizar el correcto proceso de facturación, equipos y personal, así como custodiar y depositar el dinero de su sección.

Gerente De Piso De Tienda: Se dedica a planificar, dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento de su área en cuanto a: Ventas.

Jefe De Sección: Su labor es supervisar y controlar la sección asignada en cuanto a reposición, stock, layout y personal.

Jefe De Recepción De Mercancía: Su actividad principal consiste en coordinar, supervisar y dirigir el proceso de recepción de mercancía.

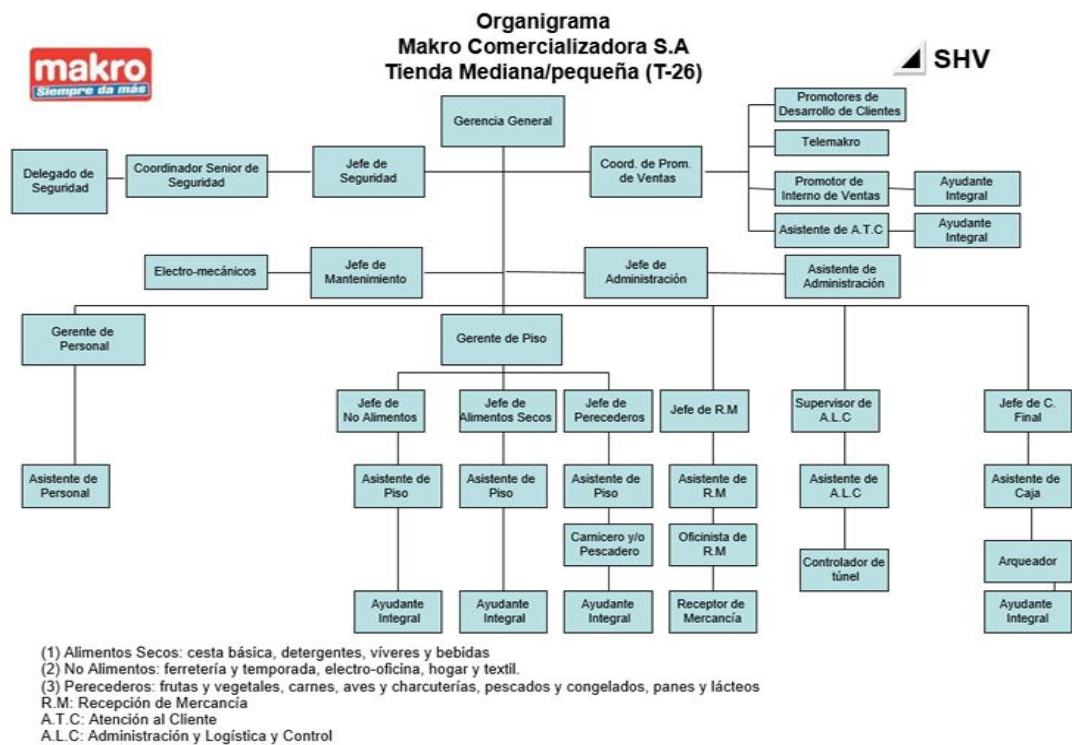
Jefe de Administración: La persona al frente de este cargo es responsable de organizar, supervisar y controlar los procedimientos administrativos de: facturación, cobros y pagos de caja chica, evaluando los procedimientos y prácticas en la Tienda.

Asistente Administrativo: Es responsabilidad de este cargo registrar los ingresos y ejecutar todos los procedimientos administrativos.

Gerente de Personal: Desarrolla, supervisa y controlar la aplicación y seguimiento de las políticas de personal en la tienda

Asistente De Personal: De este cargo se deriva todo lo referente al manejo, administración, reclutamiento y selección y proceso de inducción del personal de tienda.

Figura 1. Estructura Organizativa



2.3.5. Definición de Términos Básicos

Beneficios laborales: Forma de compensación, monetaria o no, que se ofrece a los trabajadores, distinta a su sueldo convenido.

<https://accesoalajusticia.org/glossary/beneficio-laboral>

Entrevista: Es uno de los métodos cualitativos más utilizados en la investigación.

<https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-entrevista/>

Evaluación de desempeño: Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia de una persona en su puesto de trabajo.

<https://www.holmeshr.com/blog/evaluacion-de-desempeno-laboral/>

Gerencia: La gerencia es la acción, o el conjunto de empleados, que se encargan de dirigir, gestionar y coordinar una determinada empresa, organización o institución.

<https://economipedia.com/definiciones/gerencia.html>

Organización: es una entidad o institución conformada por un conjunto de personas unidas para coordinar esfuerzos y alcanzar determinadas metas y objetivos.

<https://enciclopediaeconomica.com/organizacion>

Recursos Humanos: Es el departamento de una empresa que se encarga de encontrar, seleccionar, reclutar y capacitar a las personas que solicitan un empleo, así como administrar las prestaciones o beneficios que se les otorgan.

<https://www.questionpro.com/es/que-son-los-recursos-humanos.html>

Retroalimentación: Es el proceso a través del cual se genera una respuesta a la emisión de un mensaje. Puede ser de dos tipos, positiva o negativa. .

<https://www.sdelsol.com/glosario/retroalimentacion/>

Subordinado: Es un profesional dependiente de otros individuos o rangos superiores en una organización.

<https://economipedia.com/definiciones/subordinado.html>

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Éste capítulo contiene los aspectos metodológicos utilizados en la investigación, tales como: Tipo de investigación, Diseño de investigación, Población o Universo de estudio, la Muestra, Fuentes de información, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información y Técnicas de Procesamiento y Análisis de los resultados.

3.1. Tipo de investigación

Según Sabino (2002:62): la investigación descriptiva es aquella que “Propone conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento, no se ocupa de la verificación de hipótesis sino de la descripción de los hechos a partir de un criterio definido previamente”

La investigación que se realizará es de nivel descriptiva, ya que permitirá estudiar las distintas variables que caracterizan la situación real que está suscitando en la institución, de manera independiente para dar cumplimiento al análisis de los elementos en sus partes más simples.

3.2. Diseño de la investigación

Según Sabino (2002) se refiere a “Los métodos a emplear cuando los datos de interés se toman en forma directa, mediante el trabajo concreto de investigador y su equipo, éstos datos son obtenidos directamente de la experiencia empírica” (p.89).

El diseño de la investigación será de campo, ya que se tomarán datos del estudio directamente y veraces, en el lugar de los hechos, mediante técnicas de entrevista o encuestas.

Así mismo, Arias (2005), señala que la investigación de campo consiste en: “ La recolección de datos directamente de los sujetos

investigados o de la realidad, dónde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”.(p56).

3.3. Población

La población o universo de estudio, es definido por la autora como:

Se entiende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes. Puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. (Balestrini, 2002: 137).

Por lo tanto, la población objeto de estudio estará representada por todo el personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S,A. CUMANÁ, la cual está confirmada por una totalidad de 43 personas.

3.4. Muestra

La muestra “Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. (Arias, 2006: 83).

La muestra de estudio estuvo representada por 20 empleados administrativos adscritos a la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S,A.

3.5. Fuentes de información

De acuerdo a Arias (2006:26), define la fuente de información como “todo lo que suministra datos o información”; por lo tanto, para esta investigación se utilizarán fuentes primarias y secundarias, La fuente primaria de este estudio será el personal de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A CUMANÁ ESTADO SUCRE y la fuente secundaria se obtendrá del material documental bibliográfico referencial de importancia para este estudio.

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta. Para Arias, F. (2006), es una técnica que: “pretende obtener Información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p.70)

La técnica de la encuesta se aplicó a través del instrumento cuestionario, definido por el mismo autor como: “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato de papel contentivo de una serie de preguntas porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p.35).

Para obtener la información se elaboró un cuestionario con 11 preguntas y sus respectivas alternativas de respuestas, este será aplicado a la muestra (20) empleados, de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A CUMANÁ ESTADO SUCRE.

3.7. Técnicas de Procedimientos y Análisis de los Resultados

Una vez recolectados los datos a través del instrumento aplicado a la muestra de estudio, representado por 20 trabajadores de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A CUMANÁ ESTADO SUCRE, se tabulará de manera manual y se presentará en cuadros con su respectivo análisis y soporte teórico.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento (Encuestas) al personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A.

La finalidad de dicho instrumento fue diagnosticar precisar distintos elementos que determinan o influyen Evaluación del Desempeño laboral del personal administrativo de la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A CUMANÁ, ESTADO SUCRE.

Por consiguiente, a través de tablas se plasmó la información detallada, los cuales fueron reflejados de manera absoluta y relativa. Con el fin de obtener mayor precisión de los resultados y hacer algunos comentarios acerca del cumplimiento de la herramienta.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. El tiempo en que se realiza la evaluación de desempeño.

TABLA N°1

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Una vez al año	0	0%
Dos veces al año	20	100%
No se realiza	0	0%
Total	20	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Los resultados obtenidos en la tabla N°1 se pudo precisar que el 100% (20 trabajadores) afirman que el proceso de la evaluación de desempeño se realiza dos veces al año.

Cabe destacar, que en el Artículo 58 de la Ley Del Estatuto De La Función Pública, establece: “La evaluación deberá ser realizada dos veces por año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor. En el proceso de evaluación, el funcionario deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo.”

Por lo tanto, mediante ésta evaluación se logra la retroalimentación sobre el desempeño, conocer las áreas que podrían mejorarse e identificar las que necesitan una formación continua, mejorar el rendimiento y la productividad de la organización. Lo cual evidencia que la empresa Makro, cumple con lo establecido en la ley.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Encargado de la evaluación de desempeño.

TABLA N°2

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
El supervisor inmediato	20	100%
El mismo trabajador	0	0
Los compañeros de trabajo	0	0
Todos conjuntamente (Evaluación 360°)	0	0
Total	20	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Como se aprecia en la tabla N° 2, los resultados arrojan que el 100% (20 trabajadores) indican que es el supervisor inmediato el encargado de llevar a cabo la evaluación de desempeño en la empresa. Ya que, es la persona que conoce al empleado, su rendimiento y las funciones a realizar. Del mismo modo, en el artículo 62 que establece la de la Ley del Estatuto. “El instrumento respectivo debe estar suscrito por el supervisor inmediato o funcionario evaluador, con las observaciones escritas que considere pertinente”.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Objetivo de la aplicación de evaluar el desempeño.

TABLA N°3

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mejorar el desempeño del personal	6	30%
Descubrir necesidades de Capacitación o Desarrollo	4	20%
Ascensos	5	25%
Despidos	0	
Otorgar recompensas salariales	5	25%
Retroalimentación	0	0%
Todos los	0	0%

anteriores		
Ninguna de las anteriores	0	0%
Otros	0	0%
Total	20	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Los resultados expresados en la tabla N° 3 indican que para un 30% (6 trabajadores) el objetivo de realizar el proceso de evaluar el desempeño e para mejorar el desempeño laboral, mientras que 25% (5 trabajadores) son ascensos y otro 25% (5 trabajadores) recompensas salariales; sin embargo el 20% (4 trabajadores) afirman ser para descubrir necesidades de capacitación o desarrollo personal. Entre en las razones por los cuales se evalúa un empleado lo primero que se busca es el beneficios del trabajador, de una u otra forma esto redundo en la empresa, por eso se evalúa la forma que cada empleado realiza sus actividades, el potencial con el que se cuenta identificando características, habilidades y destrezas propias de cada cargo para mejorar la productividad del empleado, logrando cumplir eficientemente los objetivos que se plantea la empresa.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Informe del resultado de la evaluación.

TABLA N° 4

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	5	25%
Algunas veces	15	75%
Total	20	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Ésta tabla permite apreciar que un 75% (15 trabajadores) opina que la empresa a veces comunican los resultados de la evaluación el mismo día, mientras que el 25% (trabajadores) afirman que no. Sin embargo, es importante dicha comunicación, ya que proporciona retroalimentación descriptiva de forma continua y oportuna sobre sus logros y dificultades con respecto a sus funciones, de igual forma, La comunicación de resultados desde la perspectiva de evaluación formativa juega un papel fundamental para informar de manera detallada a los trabajadores acerca de las fortalezas y debilidades para plantear estrategias de mejora.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Manera de comunicar los resultados de la evaluación.

TABLA N° 5

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Entrevista de retroalimentación (de forma oral)	20	100%
Por escrito sin retroalimentación (sin entrevista)	0	0%
Por escrito con retroalimentación (con entrevista)	0	0%
Otros	0	0%
Total	20	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Los resultados expresados anteriormente, reflejan el 100% (20 trabajadores) considera que la manera de emitir los resultados del proceso

de evaluación es por medio de entrevista de retroalimentación de forma oral. Por lo tanto, la entrevista de evaluación del desempeño es una herramienta vital del sistema de gestión de Recursos Humanos que nos permite establecer el balance del trabajo efectuado por nuestros colaboradores, fijar objetivos para el próximo año, estudiar sus posibilidades de futuro y discutirlos con ellos.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Comunicación a los evaluados sobre los planes de mejoras.

TABLA N°6

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	15	75%
No	0	0%
Algunas veces	5	25%
Total	20	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

La tabla N° 6 refleja que un 75% (15 trabajadores) afirman ser comunicados sobre los resultados del proceso de evaluación y de planes de mejora, sin embargo un 25% (5 trabajadores) consideran algunas veces recibir comunicación de dichos resultados. Por lo tanto, el desempeño de los empleados ayuda a lograr las metas que pueden tener dificultades en sus actividades laborales, así como para tratar de reducir los comportamientos inadecuados o en desajuste.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Su opinión acerca del proceso de evaluación utilizado en la empresa.

TABLA N°7

	FRECUENCIA	FRECUENCIA
--	-------------------	-------------------

INDICADORES	ABSOLUTA	RELATIVA
Bueno	10	50%
Muy bueno	10	50%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Con base a los resultados obtenidos en la tabla N° 7 el 50% (10 trabajadores) expresa que es muy bueno el proceso de evaluación de desempeño en la empresa, y el otro 50% (10 trabajadores) de igual forma considera lo considera bueno. Cabe destacar, que este proceso deja claro la información de lo que realmente quiere la empresa lograr, permitiendo al empleado tener un sentido de pertenencia a la misma y enfocar sus actividades y productividad, como también buscar beneficios propios que por supuestos se reflejan a la misma.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Su opinión sobre la relación de la evaluación con los beneficios económicos.

TABLA N° 8

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A Veces	0	0%
Siempre	20	100%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Estos resultados indican que el 100% de los trabajadores afirma que siempre guarda relación la evaluación de desempeño con beneficios económicos otorgados por la empresa. Los cuales se presentan como un bono extra, reconocimientos o certificados e incentivos que motivan a los empleados a seguir con sus funciones de manera eficiente y eficaz.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Satisfacción por los resultados obtenidos.

TABLA N° 9

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
A Veces	5	25%
Siempre	15	75%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Los resultados en la tabla N° 9 arrojan que un 75% (15 trabajadores) siempre están satisfechos con los resultados obtenidos en la evaluación, mientras que el 25% (5 trabajadores) considera a veces estarlo. Dado los resultados es importante la satisfacción porque permite que cada empleado pueda realizar sus actividades de la mejor manea cumplimiento sus obligaciones y respetando los límites establecidos. .

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. La evaluación crea un compromiso con el trabajador.

TABLA N° 10

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
--------------------	----------------------------	----------------------------

A Veces	0	0%
Siempre	20	100%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	20	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

En la tabla N° 10 queda definido que el 100% de los trabajadores siempre considera que la evaluación crea un compromiso con el trabajador. Lo cual indica que los empleados deben tener la responsabilidad de mejorar si es el caso o fortalecer sus labores. De igual forma, el compromiso laboral es un factor que hace que los empleados se involucren tanto con su trabajo como con los objetivos de la empresa. Un empleado comprometido es aquel que siente pasión por su trabajo, y esto lo demostrará realizando un esfuerzo mayor a la hora de ejecutar sus funciones.

Distribución absoluta y relativa del personal que labora en la empresa MAKRO COMERCIALIZADORA S, A, CUMANÁ ESTADO SUCRE. Opinión de los beneficios del proceso de evaluar el desempeño del personal.

TABLA N° 11

INDICADORES	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño de sus empleado	0	0
Conocer las		

expectativas de sus jefes acerca del desempeño de sus empleados	0	0
Que los empleados conozcan sus fortalezas y debilidades	0	0
Ayudar a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales	0	0
Implementar Programas de Capacitación y Desarrollo	0	0
Evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo	0	0
Todos los anteriores	20	100%
Ninguno de los anteriores	0	0%
Otros. ¿Cuáles?	0	0%
Total	20	100%

Fuente: datos recolectados y organizados por los autores.

Con base a los resultados obtenidos en la tabla N° 11, el 100% de los empleados indican estar de acuerdo con todos los beneficios brindados a través del proceso de evaluar el desempeño laboral, tales como: conocer los aspectos de comportamiento y desempeño de sus empleado, conocer las expectativas de sus jefes acerca del desempeño de sus empleados, que los empleados conozcan sus fortalezas y debilidades, ayudar a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales, implementar Programas de Capacitación y Desarrollo y evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo. Lo cual evidencia en su mayoría obtener un estímulo que motiva seguir logrando los objetivos personales y profesionales en su área de trabajo.

CONCLUSIONES

El mundo empresarial requiere un personal altamente calificado y capacitado para el logro exitoso de lo propuesto por la empresa, por esto requiere evaluar el desempeño de aquellos que tienen altos puestos jerárquicos en el sistema administrativo, para conocer sus potencialidades y reforzar alguna debilidad existente. Por ser los jefes, se espera que sea un personal altamente preparado, con capacidad para la toma de decisiones y de liderar positivamente los equipos de trabajo.

La evaluación de desempeño para los trabajadores administrativo de la Comercializadora Makro S.A, de Cumaná, Estado Sucre, se realiza regularmente al año, incentivando al personal en mejorar la calidad de su trabajo y la productividad del mismo, favoreciendo la retroalimentación al servir de indicador para quienes merecen ascensos, y cambios, así como continuar con su formación profesional, determinar aumentos de sueldos y lograr que la información sobre lo esperado, por la empresa y jefes, de los subordinados fluya asertivamente entre los equipos de trabajo, todo esto lleva a la eficiencia del personal y fomentar en ellos el sentido de pertenencia con la empresa, teniendo claro el camino a seguir para obtener beneficios económicos, sociales, comunitarios y por supuestos empresariales.

RECOMENDACIONES

Es oportuno recomendarle a la empresa Makro S.A de Cumana, Estado Sucre, que continúe aplicando técnicas de Evaluación de desempeño a todo el su personal con la continuidad que la ha realizado hasta este momento, siempre abriendo sus instalaciones a quienes deseen aportar un pequeño grano de arena para mejorar , como es el caso de los estudiantes de diversos centros educativos de la ciudad, siempre teniendo como prioridad el logro de una mayor eficiencia y productividad de los trabajadores, sin descuidar sus valores personales, profesionales, familiares y comunitarios, en la búsqueda de cumplir con la misión y visión de la empresa.

Informar al colaborador lo que se espera de él, evidenciar con hechos y datos las conductas que se consideran inadecuadas donde el colaborador pueda expresarse de manera libre y emitir una decisión final justa y libre de juicios.

Fomentar el compartir con cada empleado de manera presencial su revisión, es ideal para conocer sus reacciones, generar mayor confianza y aumentar la efectividad del proceso.

Como también, tomar notas sobre todo lo que se está discutiendo, dejar claros los puntos y acuerdos, tareas pendientes y pasos a seguir haciendo énfasis en lo que cada colaborador debe cambiar o mejorar, y hazles saber que cuentan con el apoyo de la empresa para mejorar y desarrollarse profesionalmente.

BIBLIOGRAFÍA

Balestrini, M. (2002). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. (6ª ed.). Caracas: BL Consultores Asociado.

Claret, A. (2007). Como hacer y defender una tesis. 6ª Edición Ampliada Venezuela: Editorial Texto, C.A.

Jover, R. (2019). Evaluación de desempeño: Beneficios y Limitaciones. [en línea] . Recuperado de <https://rociojover.com/evaluaciondesempeno/>

Orellana, P. (2021). Evaluación de desempeño. [en línea] . Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/evaluacion-de-desempeno.html>

Pérez, O. (2021). Principales beneficios de una evaluación de desempeño para tu empresa. [En línea] Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/principales-beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empres>

Villagomez, F. (2020). Beneficios de las evaluaciones de desempeño para la empresa. [En línea] Recuperado de <https://blogs.evaluar.com/beneficios-evaluaciones-desempe%C3%B1o-empresa>

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

CUESTIONARIO SOBRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Estimado (a) trabajador (a)

Me es grato dirigirme a usted en la ocasión de saludarle muy cordialmente a la vez de solicitar su valiosa colaboración respondiendo el cuestionario que a continuación se presenta. El objetivo del mismo tiene carácter académico a fin de cumplir con requisitos para la tesis de grado. Este es anónimo y la información que se recabará será totalmente confidencial, por lo que se agradece la mayor sinceridad en sus respuestas ya que de los datos que usted suministre depende el éxito de esta investigación. Gracias por su colaboración.

Este cuestionario contiene una serie de preguntas cortas que permiten hacer una descripción de ti mismo. Para ello, debes indicar en qué medida cada una de las oraciones que aparecen a continuación es verdadera, de acuerdo a como te sientes, piensas o actúas la mayoría de las veces. Hay varias opciones por cada pregunta. Marca con una (X) el número que consideres

INSTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente las interrogantes,

• Por favor, responda con la mayor objetividad y sinceridad posible, ya que es fundamental para alcanzar los objetivos de la investigación.

• Marque con una equis (X), la opción o las opciones que reflejen la realidad del Proceso de Evaluación de Personal.

PARTE I

BIOSOCIO DEMOGRÁFICA

Edad Entre 15 y 18 años Entre 19 y 25 años Mayor de 25 años

Sexo Femenino Masculino

Nivel de Estudios Completado

Primaria Bachiller Técnico Medio Superior

¿Cuánto tiempo hace que trabaja en la empresa?

Menos de 3 meses Entre 3 meses y 1 año

Entre 1 y 3 años Más de 3 años

PARTE II

1.- Cada cuanto tiempo se realiza la evaluación de desempeño en la empresa?

una vez al año

dos veces al año

no se realiza

2.- ¿Quién se encarga de realizar la Evaluación de Desempeño?

1. El supervisor inmediato

2. El mismo trabajador

3. Los compañeros de trabajo

4. Todos conjuntamente (Evaluación 360°)

3.- Qué objetivo tiene la aplicación del Proceso de Evaluación de Desempeño en la empresa? Respuestas Múltiples.

1. Mejorar el desempeño del personal

2. Descubrir necesidades de Capacitación o Desarrollo

- 3. _____ Ascensos
- 4. _____ Despidos
- 5. _____ Otorgar recompensas salariales
- 6. _____ Retroalimentación
- 7. _____ Todos los anteriores
- 8. _____ Ninguna de las anteriores
- 9. _____ Otros.

¿Cuáles? _____

4.- Luego de efectuar la evaluación de desempeño, ¿son comunicados los resultados a los evaluados?

- 1. _____ SI
- 2. _____ NO
- 3. _____ Algunas veces

5.- Si su respuesta anterior fue positiva indique ¿De qué manera son comunicados los resultados de la Evaluación de Desempeño a los evaluados?

- 1. _____ Entrevista de retroalimentación (de forma oral)
- 2. _____ Por escrito sin retroalimentación (sin entrevista)
- 3. _____ Por escrito con retroalimentación (con entrevista)
- 4. _____ Otros

¿Cuál? _____

6.- Durante el proceso de comunicación de resultados ¿se les dan a conocer a los evaluados, los planes de mejora que puede seguir para corregir sus debilidades, en caso de ser encontradas en la evaluación de desempeño?

- 1. _____ SI
- 2. _____ NO
- 3. _____ Algunas veces

7.- ¿Cómo considera que es el proceso de evaluación utilizada por la empresa?

BUENA _____ MUY BUENA _____ REGULAR _____
MALA _____

8.- ¿Guarda alguna relación el resultado de la evaluación con el recibimiento de beneficios económicos ofrecidos por la empresa?

A VECES_____ SIEMPRE_____ CASI NUNCA_____ NUNCA_____

9.- ¿Se siente satisfecho por los resultados obtenidos al ser evaluado?

A VECES_____ SIEMPRE _____ CASI NUNCA_____ NUNCA_____

10.- ¿Considera que la evaluación crea un compromiso del trabajador con la empresa?

A VECES_____ SIEMPRE_____ CASI NUNCA_____ NUNCA_____

11.- Qué beneficios brinda implementar el proceso de Evaluación de Desempeño del Personal?

Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño de sus empleados_____

Conocer las expectativas de sus jefes acerca del desempeño de sus empleados_____

Que los empleados conozcan sus fortalezas y debilidades_____

Ayudar a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales_____

Implementar Programas de Capacitación y Desarrollo_____

Evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo_____

Todos los anteriores_____

Ninguno de los anteriores_____

Otros. ¿Cuáles?_____

Gracias por su colaboración

**Br. Yerimar Millán
Br. Yulimar Guzmán**

HOJAS DE METADATOS

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

Título	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA MAKRO COMERCIALIZADORA S, A. CUMANÁ, ESTADO SUCRE, AÑO 2022.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
YERIMAR CAROLINA MILLÀN YEGRES	CVLAC	25.983.209 (Cédula)
	e-mail	MILLANYERIMAR@GMAIL.COM
	e-mail	
YULIMAR DANIELYS GUZMÀN BRITO	CVLAC	26.109.739 (Cèdula)
	e-mail	YULIMARGUZMANB@GMAIL.COM
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Evaluación de desempeño, organización, Recursos Humanos, subordinado, motivación y retroalimentación.

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub área
CIENCIAS SOCIALES	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Resumen (abstract):

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre Recursos Humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas. El objetivo general de esta investigación fue analizar el proceso de Evaluación de Desempeño, aplicado al personal administrativo de la empresa Makro comercializadora, S.A, Cumaná, año 2022. Para recabar la información se aplicó un cuestionario de preguntas vinculadas con las labores de cada trabajador, lo cual permitió validar la información recolectada. Se obtuvo como resultado, los beneficios de aplicar la evaluación de desempeño al personal, el cual además de mejorar el desempeño, permite determinar las compensaciones que se otorgan.

Asimismo, se evidenciaron las fallas o desviaciones que presenta el proceso al no dar a conocer los resultados en su momento. Estos resultados dan respuestas a las expectativas de las investigadoras.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
ZELIDETH CAMACHO	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	3.829.995
	e-mail	<u>ZELYCAMSA@gmail.com</u>
	e-mail	
MARIA MONTAÑEZ	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	8.649.219
	e-mail	<u>MMONTAÑEZ2008@gmail.com</u>
	e-mail	
OLY MATA	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	*****
	e-mail	<u>OLYMATAUDO@gmail.com</u>
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2022	03	31

Lenguaje: SPA _____

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

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS Y.Y.doc	Application/Word

Alcance:

Espacial: _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado(a) GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado(a)

Área de Estudio: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

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"**.

Leído 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.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *Martínez*
FECHA *5/8/09* HORA *5:30*

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

Juan A. Bolaños Cuvells
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/maruja

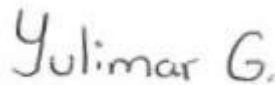
Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

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”.



**YERIMAR MILLÀN
AUTORA**



**YULIMAR GUZMÀN
AUTORA**



**MCS. OLY MATA
ASESORA**