

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS  
(UAPA)  
ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



**Impacto de Gestión Humana en el Desempeño Laboral de los  
empleados del Supermercado Central II, Santiago de los  
Caballeros, Período Septiembre - Diciembre 2014.**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGÍSTER  
EN GERENCIA HUMANO**

**PRESENTADA POR:**

**YVELINE CHADIC**

**MARIA ROSA CORNIEL ORTEGA**

**BENITA GARCIA HILARIO**

**ASESORA:  
Dra. Miriam Mena**

**Santiago De Los Caballeros  
República Dominicana  
Septiembre 2014**

# ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	I
DEDICATORIAS .....	IV
COMPENDIO .....	V

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCION

1.1 Antecedentes de la Investigación .....	1
1.2. Planteamiento del Problema .....	6
1.3 Preguntas Generadora .....	8
1.3.1 Sistematización del Problema .....	8
1.4. Objetivo General .....	9
1.4.1 Objetivos Específicos .....	9
1.5. Justificación. ....	9
1.6. Delimitación .....	11
1.7. Limitación del Estudio .....	11

## CAPÍTULO II

### MARCO CONTEXTUAL Y MARCO TEÓRICO

2.1 El Contexto de la Investigación .....	12
2.1.1 Historia de la Región Norte .....	12
2.1.2 Cultura .....	13
2.1.3. Supermercados .....	13
2.1.4 Caracterización de Supermercados.....	15
2.1.5 Reseña Histórica del Supermercado Central II. ....	16
2.1.6 Descripción del Supermercado Central II.....	16
2.1.7Servicios que ofrece el Supermercado Central II.....	17
2.1.8 Estructura Organizacional.....	18
2.1.8.1 Descripción de Puesto.....	18
2.1.8.2 Organigrama.....	20
2.2 Marco Teórico.....	21
2.2.1 Conceptos Generales de Administración de Recursos Humanos. ....	21
2.2.2 Funciones del Departamento de Recursos Humanos (DRH) .....	22
2.2.3 Objetivos de Administración de Recursos Humanos. ....	24
2.2.4 Importancia de Administración de Recursos Humanos. ....	25
2.2.5 Concepto de Desempeño Laboral.....	26
2.2.6 Definición del Desempeño Laboral. ....	26
2.2.7 Administración del desempeño .....	28
2.2.8 Importancia del Desempeño Laboral.....	29
2.2.9 Evaluación de desempeño laboral .....	30
2.3 Elementos que Influyen en el Desempeño Laboral .....	31
2.3.1 Cumplimiento de las Funciones. ....	33
2.3.2 Planes de Desarrollo .....	34
2.3.3 Concepto de Motivación laboral. ....	35
2.3.4 Ciclo Motivacional. ....	38
2.3.5 Teorías de la Motivación. ....	39
2.3.6 Maslow (1954) teoría de la segmentación de las necesidades de Abraham.....	40
2.3.7 Frederick Herzberg (1959) Teoría de los dos factores. ....	42
2.3.8 Clayton Alderfer (1972) Teoría de las necesidades E-R-G .....	42

2.3.9 Victor H. Vroom (1964) Teoría Contingencial .....	43
2.3.10 Edward E. Lawler (1971) Teoría de las expectativas .....	44
3.3.11 McClelland (1976) Teoría de las Necesidades aprendidas .....	45
2.4 Concepto de Compensación.....	45
2.4.1 Compensaciones Laborales.....	46
2.4.2 Objetivos de las Compensaciones. ....	47
2.4.3 Importancia de las Compensaciones Laborales.....	48
2.4.4 Tipos de Compensaciones Laborales .....	49
2.4.5 Las Compensaciones Laborales en el entorno de la Empresa.....	51
2.4.6 La Compensación Laboral en torno a la motivación y satisfacción del empleado.....	53
2.4.7 Beneficios. ....	54
2.4.8 Incentivos.....	54
2.5 Sueldo y Beneficios.....	55
2.5.1 Concepto de Prestaciones laborales.....	55
2.5.2 Capacitación.....	55
2.5.3 Curso-taller. ....	56
2.5.4 Rendimiento laboral. ....	56
2.5.5 Satisfacción laboral. ....	56
2.5.6 Condiciones Laborales. ....	57
2.5.7 Empleado: .....	57

### **CAPÍTULO III**

#### **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

3.1 Diseño de la Investigación.....	58
3.2 Tipo de Investigación .....	58
3.3 Método.....	59
3.4 Técnicas e Instrumentos .....	60
3.5 Universo o Población y Muestra .....	60
3.6 Muestra.....	61
3.7 Procedimiento de Recolección de Datos .....	62
3.8 Procedimiento de Análisis de los Datos .....	62
3.9 Confiabilidad y Validez.....	62

### **CAPÍTULO IV**

#### **PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

4.1. Datos Obtenidos del Cuestionario Aplicado a los Empleados del Supermercado Central II. ....	64
4.2 Presentación de los Resultados de la Entrevista aplica a la Gerente de Recursos Humanos.....	79

### **CAPÍTULO V**

#### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

##### **CONCLUSIONES**

##### **RECOMENDACIONES**

##### **BIBLIOGRAFÍA**

#### **APÉNDICES**

- A. Cuestionario Aplicado
- B. Entrevista Aplicada
- C. Operacionalización de las Variables

## INDICE DE LAS TABLAS

I.	Tabla No.1 Sexo de los empleados.....	64
II.	Tabla No.2 Edad de los empleados.....	65
III.	Tabla No.3 Tiempo elaborando en la empresa.....	66
IV.	Tabla No.4 Nivel de cumplimiento de las funciones de la Gerente de Recursos Humanos.....	67
I.	Tabla No. 5 Tipos de compensaciones y benéficos que se otorga en el Supermercado Central II.....	68
II.	Tabla No. 6 Prestaciones laborales que se otorga a los empleados....	69
III.	Tabla No.7 Los planes de desarrollo que ejecuta la empresa.....	70
IV.	Tabla No. 8 Con qué Frecuencia el Supermercado Central II ofrece capacitación a los empleados.....	71
V.	Tabla No.9 Ha sido usted invitado a Curso-taller con objetivo de aumentar sus niveles de desempeño.....	72
VI.	Tabla No.10 Nivel del desempeño laboral de los empleados del Central II.....	73
VII.	Tabla No.11 Factores que toma en cuenta para evaluar el rendimiento laboral de los empleados.....	74
VIII.	Tabla No. 12 Calidad de trabajo realizado por los empleados del Central II.....	75
IX.	Tabla No. 13 Nivel de motivación laboral de los empleados.....	76
X.	Tabla No.14 condiciones laborales de los empleados del Central II.....	77
XI.	Tabla No. 15 Impacto de la gestión humana.....	78

## INDICE DE GRAFICOS

I.	Gráfico No. 1 Sexo de los empleados.....	64
II.	Gráfico No. 2 Edad de los empleados.....	65
III.	Gráfico No. 3 Tiempo elaborando en la empresa.....	66
IV.	Gráfico No. 4 Nivel de cumplimiento de las funciones de la Gerente de Recursos Humanos.....	67
V.	Gráfico No. 5 Tipos de compensaciones y benéficos que se otorga en el Supermercado Central II.....	68
VI.	Gráfico No. 6 Prestaciones laborales que se otorga a los empleados.....	69
VII.	Gráfico No. 7 Los planes de desarrollo que ejecuta la empresa.....	70
VIII.	Gráfico No. 8 Con qué Frecuencia el Supermercado Central II ofrece capacitación a los empleados.....	71
IX.	Gráfico No. 9 Ha sido usted invitado a Curso-taller con objetivo de aumentar sus niveles de desempeño.....	72
X.	Gráfico No. 10 Nivel del Desempeño laboral de los empleados.....	73
XI.	Gráfico No. 11 Factores que toma en cuenta para evaluar el rendimiento laboral de los empleado.....	74
XII.	Gráfico No. 12 Calidad de trabajo realizado por los empleados del Central II.....	75
XIII.	Gráfico No. 13 Nivel de motivación laboral de los empleados.....	76
XIV.	Gráfico No. 14 condiciones laborales de los empleados del Central II.....	77
XV.	Gráfico No.15 Satisfacciones laborales de los empleados.....	78

## COMPENDIO

Esta investigación aborda el tema Impacto de Gestión Humana en el desempeño laboral de los empleados del Supermercado Central II, Santiago de los Caballeros, República Dominicana, en el transcurso del periodo Septiembre-Diciembre 2014. El mismo contribuirá a mejorar los resultados del desempeño laboral de los empleados, que sirva de guía para que la Gerente de Recursos Humanos ejerza bien las funciones de Administración de Recursos Humanos donde prevalezca la motivación, integración de los empleados, la confianza, orientación a los nuevos contratados, la formación e información profesional, la satisfacción de ellos porque la clave de la Gestión de Recursos Humanos reside en que la motivación fluya al nivel superior y al nivel inferior.

El abordaje metodológico fue concebido dentro de la investigación deductiva a través del estudio por encuesta apoyada en la entrevista y el cuestionario como instrumentos. Los resultados revelaron que las variables seleccionadas inciden en el Impacto de Gestión Humana en el Desempeño de los clientes internos del Supermercado Central II diciembre 2014.

El presente estudio se realizó en el Supermercado Central II, Ciudad de Santiago de los Caballeros con una población de 267 empleados, por tanto para el estudio cuantitativo se realizó un muestreo aleatorio simple. Para el tamaño de la muestra se usó parámetros convencionales (error=5%, N=267, heterogeneidad P.Q=50%) y fue estimada en 154 empleados, con un nivel de confianza de 58%. Se utilizó un instrumento, de elaboración propia, que permitió medir el desempeño laboral de los empleados del Supermercado Central II.

En esta investigación se delimita en cuatro aspectos principales áreas del estudio, persona, espacio o lugar y tiempo.

Esta investigación está elaborada por cinco capítulos: El primer capítulo, se refiere a los aspectos introductorios: los antecedentes, planteamiento del problema, formulación del problema, sistematización del problema, objetivo general, objetivos específicos, justificación del problema, delimitación y limitación.

El segundo capítulo: trata sobre el marco teórico que integran las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refirieren al problema de investigación.

El tercer capítulo: se refiere al marco metodológico, que contiene los métodos, técnicas, diseño, las muestras, que se utilizaron en la investigación.

El cuarto capítulo: presenta los resultados de la investigación, el quinto capítulo trata sobre la discusión de los resultados y al final se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y apéndices.

Según el resultado de la encuesta, hay un 59% de los empleados que laboran en el Supermercado Central II que son del sexo masculino y 41% que son del sexo femenino. El 55% de los empleados del Supermercado Central II, tienen entre 25 a 40 años de edad. El 47% de los empleados del Supermercado Central II, tienen de 2 a 5 años laborando para la empresa. En cuanto al nivel de cumplimiento de las funciones del Gerente de Recursos Humanos un 55% de los empleados dijo que es bueno. El 46% opino que los tipos de compensaciones y beneficios que se otorgan en el Central II a sus empleados son de Seguro de riesgo.

De acuerdo a las prestaciones laborales que otorga el supermercado a sus empleados vemos que la de mayor porcentaje es el preaviso con un 81%. Por otro lado el tipo de recompensa que ofrece la empresa a sus empleados, de acuerdo a la opinión de los mismo tenemos con un 45% el seguro de riesgo, por

su parte un 48% expreso no recibir ninguna capacitación, sin embargo el 52% dijo que ha participado en seminarios para aumentar su capacidad

Como resultados se encontró que existe un nivel alto del desempeño laboral de los empleados del Supermercado Central II con un 52%. Es decir, mientras más alto es el desempeño de los empleados mayor es el rendimiento de ellos.

Dentro del cumplimiento de las funciones de la Gerente de Recursos Humanos del Supermercado Central II las estrategias que se utilizan para mantener a los empleados motivados son las que más impactan el Desempeño laboral de los empleados, esto para un 55% es positivo y moderado en cuanto al cumplimiento de las funciones y para un 52% el desempeño laboral. Lo que indica que a mayor estrategia que se utiliza mayor será el rendimiento laboral de los empleados.



## CONCLUSIONES

Con respecto a los objetivos planteados, Analizar el Impacto de Gestión Humana en el Desempeño laboral de los empleados del Supermercado Central II, con el fin de analizar si el Departamento de Recursos Humanos cumple con sus funciones, después de haber analizado cuidadosamente los datos obtenidos de diferentes cuestionarios aplicados a los encuestados, expresa lo siguientes:

**Con relación al objetivo específicos No.1: Determinar el nivel de cumplimiento de las funciones de la Gerente de Recursos Humanos del Supermercado Central II.**

Por esta variable se entiende la sucesión lógica de pasos que se implementan para cumplir con las funciones de Recursos Humanos. Al cuestionar a los empleados sobre este aspecto se pudo evidenciar que el nivel de cumplimiento de las funciones del Gerente de Recursos Humanos del supermercado Central II, es Medio en un 53%, mientras que es baja para un 27%, y alta un 18%.

Al cuestionar a la Gerente de Recursos Humanos en Central II, se expresa que los tipos de compensaciones y beneficios que se otorgan a los empleados son: seguro de riesgo e incentivo. Según los empleados encuestados un 46%, el seguro de riesgo, el 32% dice que incentivos, el 6% expresa que los planes de retiros, el 5% dice que planes de pensiones y el 5% expresa que Gratificaciones y el 3% dice que ningunas de las anteriores. Lo que evidencia que la empresa hace énfasis en el seguro de riesgo a sus empleados.

Con relación a las prestaciones laborales que se otorgan a los empleados en Supermercado Central II, la Gerente de Recursos Humanos expresa que se otorga el preaviso. Según los empleados encuestados el 81% expresaron que el preaviso, 8% dicen que asistencia económica, el 4% expresa que jubilación o pensión y 4% dice ninguna, el 3% expresa auxilio de cesantía. Lo que indica que el preaviso es la mayor prestación laboral en que incurre la empresa.

**Con Relación al Objetivo Específico No.2: Determinar los planes de desarrollo que ejecuta la empresa para el logro de la motivación de los empleados en el Supermercado Central II.**

Según la tabla No. 7 del objetivo No.2 los planes de Desarrollo que ejecuta el Supermercado Central II para el Desarrollo profesional de sus empleados, los encuestados expresaron que, ninguna de las anteriores a un 37%, la Capacitación un 36%, Curso-taller un 21% y todas las anteriores con un 6%. Lo que evidencia que el porcentaje para la formación profesional de los empleados es muy baja, es decir que, la empresa no presta muchas atenciones a los Planes de Desarrollo.

Con relación a la frecuencia que se ofrece capacitación a los empleados, los encuestados expresaron ninguna de las anteriores un 48%, anualmente un 20%, cada seis meses un 20%, mensualmente un 7% y todas las anteriores a un 5%. Lo que evidencia el departamento de recursos humanos no presta atención al desarrollo profesional y personal de los empleados.

El 52% de los empleados expresaron que sí se han invitado a Curso-taller con objetivo de aumentar sus niveles de desempeño y el 48% dice nunca han invitado un seminario. Lo que indica que la empresa invita a más de la mitad de sus empleados a seminario.

**Con relación al objetivo No.3: Determinar el nivel de desempeño laboral de los empleados del Supermercado Central II.**

De acuerdo al nivel de desempeño laboral de los empleados del Supermercado Central II, la Gerente de Recursos Humanos afirma que el nivel de desempeño es alto. Lo que indica que los empleados se compenetran con los objetivos de la empresa.

Con relación a los factores que se toma en cuenta para evaluar el Rendimiento de los empleados, la Gerente de Recursos Humanos expresa que

se toma en cuenta sus Habilidades, la Calidad de trabajo realizado, las Aptitudes, y el Conocimiento del trabajo.

Con respecto a la calidad del trabajo realizado por los empleados del Supermercado Central II que son de gran utilidad para la empresa, la Gerente de Recursos Humanos expreso que es medio un 52%, alto un 43% y bajo un 5%. Lo que indica que los empleados brindan un buen servicio a los clientes.

**Con relación al objetivo No.4: Determinar el nivel de motivación de los empleados del Supermercado Central II.**

Según los resultados obtenidos mediante la variable No.4 concerniente al nivel de motivación de los empleados expresó que es alto con un 49%, seguido de medio con un 47% y bajo con un 4%. Lo que demuestra que la empresa presta atenciones a las necesidades de sus empleados.

Con relación a las condiciones laborales que ofrece el Supermercado Central II, a sus empleados, ellos expresaron que es excelente un 47%, muy buena un 7%, buena un 36% y regular un 10%. Lo que indica que la empresa ofrece buenas condiciones laborales a sus empleados para mantenerse motivados.

En los resultados obtenidos de la gráfica No.15, con relación al nivel de satisfacción laboral de los empleados del Supermercado Central II, según los encuestados está a un nivel Alto con un 47%, Medio un 44% y Bajo un 9%. Lo que indica que la empresa presta mucha atención en lo que se refiere la satisfacción de sus empleados.

La Gestión Humana dentro de una empresa tiene como principales objetivos de crear las condiciones laborales con las cuales los empleados logren su desarrollo integral, el fortalecimiento de sus competencias y su productividad laboral, de conformidad con las normas legales vigentes y los intereses y

potencialidades requeridos para el desarrollo de los procesos de la organización y el cumplimiento de la misión institucional.

**Con relación al objetivo general de esta investigación: Analizar el Impacto de la Administración de Gestión Humana en el desempeño laboral de los empleados del Supermercado Central II, Santiago de los Caballeros, periodo Septiembre - Diciembre 2014.**

Luego de haber respondido las respuestas anteriores sobre los indicadores que componen la gestión del talento humano los encuestados respondieron que el impacto de la gestión humana en el desempeño laboral de los empleados del Súper Mercado Central II es alto un 47%, un 44% medio y bajo un 9%. Por lo que se evidencia que la gestión humana impacta de manera positiva en el desempeño laboral de los empleados del Súper Mercado Central II.

Tal y como lo plantea Chiavenato (2006) quien define la Gestión de los Recursos Humanos como: “como el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación de los esfuerzos, las expectativas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”. (p.10), Por lo que se considera que es importante en toda empresa el área de gestión humana donde funcione todos los subsistemas que lo componen.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alba, E. y Suriel, P. (1999). *La Administración y Motivación en los Empleados de los Niveles Bajos de Producción*. Tesis de grado Universidad Tecnológica de Santiago.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad*. Diseño para Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
- Bermúdez, T. y Russel, E. (2012). *Análisis del Nivel de Satisfacción Laboral y su Incidencia en el Desempeño de los Empleados de la Empresa Montero de Europa S.A en la Ciudad de Santiago*.
- Besosa Tirado, L. (2006). *Desarrollo personal vs. Desarrollo profesional: ¿qué es más prioritario para los países latinoamericanos?* Recuperado de
- Castellano, P. (2012). *Análisis de la Satisfacción Laboral en el Hotel Hodelpa Gran Almirante y su Incidencia en el Desempeño Laboral de sus Empleados en la Ciudad Santiago de Los Caballeros, Periodo Mayo-Julio y Agosto-Diciembre, año 2012*.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. Los Ángeles, California: MacGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración del Recurso Humano*. Quinta Edición Santafé de Bogota
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Los Ángeles, California: MacGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Primera Edición. México:
- Chruden Herbert J. Y Arthur W. Sherman,J. (1992). *Administración de personal*. México: Chruden.

Conceptualización, L. (2009). *Desempeño laboral* (2da. ed). Editorial McGraw – Hill.

Davis, K. y Warther, J. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 10ª Edición. México: Editorial McGraw Hill.

De La Cruz (2001). *Impacto de la Satisfacción Laboral en el Desempeño del Personal de las Empresas Manufactureras del Municipio de Bonao, Caso: HanesBrands, Dos Ríos*.

Domínguez, L. (2006). *Incidencia de la evaluación del desempeño de los Recursos Humanos en la productividad de la empresa Ingeniería rozón, S.A de la zona urbana de Santiago*. Universidad Católica Pontificia Madre y Maestra.

Drucker, P. (2002). *Como Medir el Desempeño Laboral* (3era. ed). México: Editorial McGraw Hill.

Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial McGraw – Hill.

García, María (2001). *La importancia de la evaluación del desempeño*. Revista proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2001. Disponible en <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html>.

Hernández, S, Fernández y Baptista (2003). *Metodología de la Investigación* (10ma. Ed). México: Edición McGraw – Hill.

Hernández Hernández, P. (2000). *La actitud y el comportamiento del bibliotecario escolar en relación con la educación continua y su desarrollo profesional* (tesis de maestría). Universidad de Puerto Rico.

Javier,O. y Espinal, Y. (2004). *Efectividad de las Estrategias Motivacionales Aplicado a la Administración de los Recursos Humanos por la Falcombridge Dominicana, Bonao, Rep. Dom*. En el periodo marzo –Mayo del 2002.

- Margaret B. (2000). *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. EDIPE. Décima Edición. México: Edición McGraw – Hill.
- Martínez, P. (2004). *Factor motivacional de la evaluación del desempeño de los Recursos Humanos de la cooperativa Vega Real, Inc. 2004-2005*. Universidad Abierta para Adultos.
- Reyes, T. (2013). *Efectividad del Sistema de Evaluación de Desempeño que se aplica en el personal administrativo de la Universidad Abierta para Adulto (UAPA)* Santiago, Año 2013. Universidad Abierta para Adulto (UAPA) de Santiago
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ma. Ed). México:
- S/A. (2000). *Administración de Personal. Relaciones Humanas*. I Parte. Editorial Limusa. México:
- Stoner, O. (1994). *Desempeño Laboral* (2da.ed). Editorial Limusa. México:
- Wayne R., Mondy y Noe, R. (1997). *La Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice-Hall. México.
- William B. Werther Jr., Keith Davis. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos Traducido* (5ta. ed). México. P. 577.

## **INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:**

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

### **Dirección**

#### **Biblioteca de la Sede – Santiago**

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana  
809-724-0266, ext. 276; [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental**

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana. Tel.: 809-483-0100, ext. 245.  
[biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua**

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.  
809-584-7021, ext. 230. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)