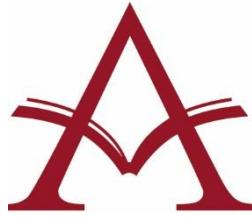


**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE  
EMPRESAS**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN  
EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA  
HIPERMERCADO METRO, INDEPENDENCIA 2015**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
MARKETING Y NEGOCIOS INTERNACIONALES / ADMINISTRACIÓN  
Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES:**

**Paz Carrillo, Yessica (ORCID: 0000-0002-7993-0272)**

**Mendoza Hernandez, Alba Robelsi (ORCID: 0000-0003-3589-9397)**

**Rondinel Galvan, Klever (ORCID: 0000-0002-4859-4819)**

**ASESOR:**

**LUIS GOMEZ ACHOCALLA**

**CÓDIGO ORCID: 0000-0002-5410-0512**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESARROLLO**

**INSTITUCIONAL**

**LIMA, PERÚ**

**ENERO, 2022**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN  
EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA  
HIPERMERCADO METRO, INDEPENDENCIA 2015**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales – Escuela Profesional de Administración y Gestión de Empresas, para optar el Título de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas, en la Universidad Peruana de las Américas.

**APROBADO POR:**

**Dr. LOVERA BERNAOLA, DENNY ROLANDO**

-----

**PRESIDENTE**

**LIC. HERRERA GAMARRA, JAVIER EDUARDO**

-----

**SECRETARIO**

**LIC. CHAVEZ PINCHI, CARLOS ENRIQUE**

-----

**VOCAL**

**FECHA: 16 DE FEBRERO DEL 2015**

**Tabla de contenido**

Carátula.....	i
Tabla de contenido.....	iii
Índice de figuras.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Introducción.....	vii
1. Problema de la investigación.....	1
1.1. Descripción de la realidad problemática:.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.2.1. Problema general.....	2
1.2.2. Problemas específicos.....	2
1.3. Casuística.....	3
2. Marco teórico.....	5
2.1. Antecedentes:.....	5
2.1.1. Internacionales:.....	5
2.1.2. Nacionales:.....	6
2.2. Bases teóricas:.....	8
3. Alternativas de Solución.....	28
Conclusiones.....	36
Recomendaciones.....	37
Referencias.....	38

Apéndice A .....	52
Apéndice B.....	53
Apéndice C.....	54
Apéndice D .....	55

## Índice de figuras

Figura 1. Escalas gráficas .....	16
Figura 2. Método de incidentes críticos .....	18
Figura 3. Jerarquía de las necesidades según Maslow .....	19

**Dedicatoria**

A Dios, porque ha estado con nosotros en cada paso dado. Así mismo, a nuestros padres fuente de nuestra inspiración y superación profesional y a todos aquellos quienes han aportado positivamente en nuestra formación académica para lograr un nuevo éxito en nuestras vidas profesionales.

### **Agradecimiento**

Al mejor consejero de mi vida: A Dios y a nuestro profesor de tesis, Mg. Olger Rojas Macha por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación ha logrado brindarnos excelentes clases. A nuestros padres, por su apoyo incondicional en todas nuestras decisiones.

## **Resumen**

La investigación se realizó en el Hipermercado Metro de Independencia - Lima, en el área de Recursos Humanos, a fin de promover la gestión del talento humano en el desempeño laboral de la empresa.

Entre sus objetivos específicos se busca determinar la diversificación de la capacitación dirigida por especialistas que faciliten la información y permitan cumplir con el objetivo. Así mismo, se buscó conocer de qué manera la selección de personal puede contribuir en mejoras para la empresa, además de establecer las estrategias de motivación para que el personal se sienta comprometido a lograr los objetivos de manera eficiente.

Una organización podrá contar con capital financiero y tecnología avanzada, pero si no cuenta con una adecuada política en recursos humanos no lograrán sus objetivos.

Se concluye que al mejorar el proceso de selección y capacitación del personal aumentaría el nivel de desempeño de los colaboradores, mediante técnicas en el proceso de selección para conocer la personalidad de cada candidato.

Palabras clave: Gestión del talento humano, colaboradores, desempeño laboral.



## **Abstract**

This research work was carried out; in the Hypermarket Metro de Independencia, Lima 2015, in the area of Human Resources, in order to promote the management of human talent in the work performance of the company.

The research was carried out at the Hipermercado Metro de Independencia - Lima, in the area of Human Resources, in order to promote the management of human talent in the company's work performance.

Among its specific objectives is to determine the diversification of training led by specialists to facilitate the information and enable the objective to be met. Likewise, the aim was to find out how the selection of personnel can contribute to improvements for the company, as well as to establish motivation strategies so that the personnel feel committed to achieving the objectives in an efficient manner.

An organisation may have financial capital and advanced technology, but if it does not have an adequate human resources policy, it will not achieve its objectives.

It is concluded that improving the selection process and training of personnel would increase the level of performance of the collaborators, by means of techniques in the selection process to know the personality of each candidate.

**Keywords:** Human talent management, employees, job performance.

## Introducción

La globalización, el desarrollo de la tecnología y otros factores socio-demográficos, ha reformado el modo de gestionar las organizaciones. Las sociedades y empresas han sufrido notable avance en el siglo XXI, periodo en el que se contextualiza la presente indagación.

Las empresas continuamente están tratando de innovar y desarrollarse de manera externa e interna. Bajo esa aspiración, es vital identificar variables que permitan encaminar las mejores decisiones; precisamente, dos de ellas que cumplen un rol en el éxito de las empresas son: Gestión de talento humano y desempeño laboral. Por ello, el estudio se planteó como objetivo conocer la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de la empresa Hipermercado Metro del distrito de Independencia, Lima – Perú.

En América, la gestión del talento humano es entendida como un proceso que permite incorporar nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que incluso supone fortalecer las capacidades y retener la fuerza laboral existente. Pretende identificar a aquellos individuos que poseen altas capacidades para realizar determinadas tareas. El concepto de gestión del talento humano fue introducido por Watkins de Softscape, en uno de sus artículos de 1998. Desde entonces, el proceso de identificar, captar y retener a personas productivas se convirtió en una medida para lograr la competitividad en una organización (López y Moreno, 2013).

Por otro lado, el desempeño laboral es entendido como el actuar o rendimiento que expresa el trabajador al desarrollar tareas y funciones propias del cargo que se le asignó en la empresa, lo cual permite medir su idoneidad. En el desempeño, el empleador tiene en cuenta una serie de indicadores como el liderazgo, habilidad organizativa, productividad, puntualidad y otros que muestra particularmente cada trabajador. Las evaluaciones del desempeño laboral, generalmente, se realizan cada tres meses y pueden definir la extensión y/o finalización del contrato laboral con la empresa.

La misión de la gestión del talento humano es garantizar que la empresa logre sus objetivos a través del capital intelectual que ofrece un trabajador. La ventaja competitiva que pueda lograr una empresa depende mucho del aporte del talento humano, quienes ofrecen un desempeño acorde a las competencias laborales que cada operador posee, en lo que respecta a conocimientos, habilidades, sentimientos y experiencias que pueden favorecer o no en los resultados de la empresa.

En el Perú, por mucho tiempo la gestión del talento humano en las empresas carecen de eficiencia y tienen un enfoque netamente operativo y nada estratégico, donde todos los miembros difícilmente están interrelacionados y en una constante carrera para ser mejor, dejando de lado el trabajo en equipo. Ello obliga a las empresas a desarrollar una serie de estrategias orientadas en fortalecer cada una de las capacidades del personal y de ese mismo modo, influir en el nivel de desempeño de un trabajador.

Por lo que la necesidad de la investigación es necesaria para que los gerentes de la empresa Hipermercado Metro del Distrito de Independencia entiendan que a través de la gestión del talento humano se puede mejorar la competitividad, contando con fuerza laboral motivados y calificados para propiciar el logro de los objetivos, fortalecer el liderazgo influyendo en el comportamiento gerencial que conlleve a un alto desempeño, garantizando la eficiencia de sus procesos y que tenga efectos positivos sobre los servicios brindados.

El desempeño laboral es evaluado por los supervisores de cada área, sin embargo, se observa que no realizan alguna gestión de mejoras por falta de tiempo, por sobrecarga de labores y prácticamente esperan que los colaboradores realicen sus funciones con margen de error mínimo. Entonces, se deduce que caemos en un error, puesto que los trabajos realizados por los recursos humanos tienen incidencia sobre las percepciones que puedan tener los clientes a partir del servicio recibido en la empresa. Además, tales percepciones inciden en el prestigio que pueda divulgar la empresa.

La investigación se realiza por la necesidad que surge en la Empresa Hipermercado Metro del Distrito de Independencia, de implementar la gestión del talento humano, en vista de las deficiencias en los procesos de reclutamiento, selección, contratación y clima laboral, los cuales afectan el desempeño laboral de todos los trabajadores de la empresa Hipermercado Metro del Distrito de Independencia.

La importancia de la investigación, es para conocer la problemática planteada y poder aportar las soluciones respectivas a todos los problemas indicados, el cual se refleja en el bajo desempeño de los trabajadores en la empresa Hipermercado Metro del Distrito de Independencia.

Así, el estudio fue factible de concretarse, teniendo en cuenta que se tuvo la colaboración de los empleados, quienes se mostraron dispuestos a brindar la información necesaria para la investigación. Además, se contó con los recursos materiales, técnicos y financieros para su realización.

La investigación se estructura de la siguiente manera:

- Situación a investigar, se detalla la realidad problemática, la formulación del problema, objetivo de investigación y casuística a partir del problema abordado.
- Marco teórico, se precisa los antecedentes y fundamentos teóricos referido a las variables de investigación, haciendo un abordaje epistemológico y fundamento legal.
- Alternativas de solución según el problema general y específicos, se detalla las medidas de solución para mitigar el problema relacionado a la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Empresa Hipermercado Metro del distrito de Independencia. A través de un informe descriptivo basado en la experiencia laboral de los investigadores se plantean medidas acordes a la necesidad y posibilidad de la empresa.

## **1. Problema de la investigación**

### **1.1. Descripción de la realidad problemática:**

El presente trabajo de investigación se suscitó en el distrito de Independencia - Lima, en la empresa Hipermercado Metro en el año 2015. Metro cuenta con una cadena de supermercados, perteneciente al Holding Cencosud y viene operando en el Perú desde 1992 y en Colombia desde el 2013, respectivamente.

Hoy en día, Supermercados Metro tiene en operación a 69 locales en todo el territorio del Perú (hipermercados y supermercados), siendo una de las marcas más importantes de Cencosud, pues es la ofrece mejor rentabilidad al grupo económico.

El Hipermercado Metro del distrito de Independencia viene funcionando desde mediados del 2008 en un área de 11,000 m<sup>2</sup>.

El desempeño laboral en las organizaciones se ha ido desarrollando por medio de la historia, uno de las mayores preocupaciones ha sido mantener la estabilidad, productividad, trascendencia, viabilidad y gestión.

Expertos en el sector como Thoreau (2011), precisaron que las empresas logran su desarrollo por la gente, pero no es suficiente contar con trabajadores comprometidos si no se les brinda las facilidades, herramientas y espacios ideales para desarrollar sus tareas. Agrega también que los colaboradores son sujetos, con un estilo de vida, que necesitan razones para desarrollarse y que perciba la satisfacción dentro de la empresa.

En tal sentido, en el año 2015, se presenta el descontento de muchos colaboradores en Hipermercado Metro de Independencia y es que no se les garantizaban la posibilidad de ascender en las demás áreas de trabajo, no hay un buen clima laboral siendo la desmotivación de muchos colaboradores y además no tenían en consideración sus competencias, habilidades y destrezas.

Los directivos solo se concentraban en que los colaboradores brinden ingresos y sean productivos, excluyendo sus necesidades y aspiraciones de seguir creciendo, lo cual tenía efectos en la motivación, desinterés, descontento y la falta de compromiso de los trabajadores hacia su trabajo, incluso, puede llevarle a buscar nuevas oportunidades laborales

La empresa es responsable en mantener constantemente capacitado a su personal, buscando fortalecer sus competencias individuales. Por ello, es importante identificar la capacidad de cada personal, ya que sería un factor esencial para definir las estrategias de motivación, de ese modo fortalecer el desempeño y, a la vez, el desarrollo de la empresa.

La intervención de los trabajadores en el proceso de cambios permite que la empresa tenga mejores resultados. Para promover dicha intervención es esencial dotar de responsabilidades y capacidad de decisión orientadas en dar solución a problemas específicos; produciendo así un efecto de pertenencia y progreso entre trabajador-empresa. Las personas necesitan sentirse valoradas y respetadas, además de sentirse escuchadas al momento de brindar sus opiniones y expectativas.

Por ello, se realizó la investigación que tiene como propósito analizar cómo la gestión del talento humano puede estar relacionado con el nivel de desempeño que pueda ofrecer un trabajador.

## **1.2. Planteamiento del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera la gestión de talento humano influye en el desempeño laboral de la empresa Hipermercado Metro Independencia, Lima 2015?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿De qué manera la diversificación de capacitaciones influye en el desempeño laboral en la empresa Hipermercado Metro, Independencia 2015?

¿De qué manera la selección de personal influye en el desempeño laboral en la empresa Hipermercado Metro, Independencia 2015?

¿Cómo la motivación influye en el desempeño laboral en la empresa Hipermercado Metro, Independencia 2015?

### **1.3. Casuística**

Víctor Contreras Mamani de 25 años trabaja como abarrotero en Hipermercado Metro de Independencia y su jornada laboral es de 8 horas siendo su ingreso 7:30 de la mañana incluso Víctor llega mucho antes a la tienda porque es el encargado de portar las llaves y de abrir todos los días las puertas de metro.

Víctor Contreras Mamani trabaja en el Hipermercado desde hace más de un año, teniendo renovaciones de contratos cada seis (6) meses. Ya no falta mucho para que finalice su tercer contrato y, como es común, suelen informarle de su renovación la misma fecha que vence el vínculo laboral. Ello hace que Víctor se encuentre en incertidumbre si seguirá o no laborando en la organización.

Su trabajo consiste en abastecer las góndolas, colocación de precios, realizar los sugeridos, conteo de los productos, velar por la seguridad de los productos (empiochados y sensoriados) y validar las fechas de vencimiento de los productos.

Debido a la gran cantidad de trabajo suele delegar funciones, pero no le obedecen, por lo que él mismo interviene cuando se presenta algún inconveniente. Precisamente, la falta de autonomía de sus ayudantes, para intervenir y solucionar pequeños problemas que se dan a diario, es lo que ocasiona la desmotivación en su área de trabajo.

Medidas preventivas de solución al caso:

De acuerdo a nuestras investigaciones e indagaciones, se ha llegado a la conclusión de que el Señor Víctor Contreras Mamani , debe portar el Manual de

Organización y Funciones – MOF de la empresa Hipermercado Metro de Independencia y en ella se debe consignar las funciones precisas y su entorno jerárquico del Señor Víctor Contreras Mamani, para no excederse ni tampoco estar en duda sobre los inconvenientes de no saber a quién recurrir en situaciones de falta de administración y delegación de responsabilidades en torno a la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando y la dirección del cargo o los cargos involucrados en solucionar estos impases.

También, es necesario reconocer sobre la importancia de establecer políticas de reconocimiento y premiación por las actitudes y los desempeños sobresalientes de los trabajadores, generando un nivel de motivación que haga posible un mejor clima laboral, acorde con las obligaciones y responsabilidades inherentes al desempeño de los cargos de los trabajadores tanto administrativos como los trabajadores operativos de almacenes, reponedores y otros afines.



## 2. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes:

#### 2.1.1. Internacionales:

Alvarado y Suarez (2018), realizó una tesis: “*Mejora del desempeño laboral del talento humano en la Empresa Transp Enangeal S.A.*” (Ecuador). Se propusieron como objetivo principal aumentar el desempeño laboral que brindan los trabajadores. La metodología se basó en un diseño descriptivo y de tipo aplicada. La población fue de 26 trabajadores. La técnica fue la encuesta y la entrevista, con su respectivo instrumento, el cuestionario. El resultado fue que el 73% de los trabajadores considera que en la empresa no se desarrolla el trabajo en equipo, es por ello que no existe un buen desempeño; además, se encontró que el 100% de la población indica que la empresa debe realizar estrategias que permitan mejorar la situación actual del desempeño. Finalmente, el estudio concluyó que la falta del trabajo en equipo ocasiona que el trabajador no brinde un 18 desempeño laboral óptimo; por otro lado, los directivos de la empresa indican que los niveles de desempeño que brindan los trabajadores es solo promedio; lo que limita que la empresa pueda cumplir o superar sus objetivos propuestos.

Sigcha (2018), en su estudio sobre: “*Modelo de gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Luigi Valdini de la ciudad de Ambato*” (Ecuador). Se propusieron como objetivo principal estructurar un modelo basado en gestión por competencia para aumentar el desempeño que brindan los colaboradores. El tipo de investigación fue de alcance correlacional y de enfoque cuantitativo. Se trabajó con una población de 36 trabajadores, empleándose la encuesta y análisis documental como técnica. Entre los resultados se encontró que, del total de trabajadores encuestados, el 28% afirma que siempre se realizan evaluaciones en la empresa; el 42% manifiesta que casi siempre; por otro lado, se encontró un indicador de

significancia de 0,00 entre las variables; es decir, la gestión por competencia no influye en el desempeño laboral que brindan los trabajadores. Finalmente, el estudio concluyó que una adecuada gestión por competencia permitiría a la empresa identificar sus cualidades y necesidades; de tal forma, que generaría una mejora continua en los procesos de la empresa.

Valdiviezo y Muñoz (2018), en su tesis: “*Modelo de gestión del talento humano por competencias en la Empresa Integración Logística S.A.*” (Ecuador). Se propusieron como objetivo principal estudiar la gestión por competencia que se desarrolla en la empresa. La metodología fue de alcance descriptivo, del método inductivo y de enfoque mixto. La población fue de 119 colaboradores. Se usó la encuesta y la entrevista como técnica. Entre los resultados se encontró que el 67% de los colaboradores consideró que la empresa no motiva a sus trabajadores; el 13% afirma que a veces; el 14% dijo que no y tan solo el 6% indicó que la empresa frecuentemente motiva a sus trabajadores; por otro lado, se encontró que el 86% de los colaboradores afirma que la empresa no evalúa el desempeño y solo el 14% indicó que si lo hace. A esto se suma que el 75% de los colaboradores afirma que la empresa no aplica la gestión por competencia; el 18% indicó que poco y solo el 7% afirmó que si lo hace. Finalmente, el estudio concluyó que la aplicación de un modelo de gestión por competencia permitiría obtener mayores resultados de los colaboradores; por ello, propusieron una herramienta que permita determinar las funciones de cada área de trabajo.

### **2.1.2. Nacionales:**

Lazo y Puñido (2019), en su estudio titulado: “*Gestión del talento humano y desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa de Climatización Waira System, Santiago de Surco*”, se plantearon como objetivo corroborar que la gestión del talento humano tiene relación con el desempeño laboral. La metodología se fundamentó con un

diseño correlacional – no experimental, con una población de 22 colaboradores y utilizó el cuestionario como instrumento para recoger datos que permitieron analizar las variables en mención. El resultado fue que el 54.5% precisó que la gestión del talento humano es regular; además que el 50% de los colaboradores consideraron que el desempeño es regular. Al realizar la prueba de Rho de Spearman obtuvo un  $p = 0.000$  y un  $Rho = 0.793$ , lo cual se interpretó como una relación significativa. Concluyeron precisando que existe correlación positiva y significativa entre las variables.

Fuentes (2018), en su estudio titulado: “*Gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Empresa New Deal, Miraflores*”, se planteó como objetivo comprobar que la gestión del talento humano se relaciona con el desempeño de un colaborador. El aspecto metodológico se dirigió de un enfoque cuantitativo y correlacional, evaluando a 50 colaboradores mediante cuestionarios previamente validados. Como resultado de su investigación determinó un  $Rho = 0.931$  y un  $p = 0.000$  de la prueba Rho de Spearman, determinándose que la gestión del talento humano tiene relación positiva con el desempeño laboral y sus dimensiones de competencias ( $Rho=0.916$ ), trabajo en equipo ( $Rho= 0.800$ ) y motivación ( $Rho=0.849$ ). Por lo que se llegó a concluir que entre las variables sucede relación positiva y fuerte, precisándose que mientras mejor sea la gestión del talento humano, será mejor el desempeño del colaborador.

Cayotopa (2017), en su tesis: “*Gestión por competencias para el talento humano en la empresa grupo RTP S.A.C. Chiclayo - 2015*”; se planteó tuvo como objetivo principal diseñar una propuesta sobre gestión por competencia de los trabajadores de la empresa. La metodología fue de alcance descriptivo, de tipo exploratorio, de enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 25 trabajadores. En los resultados se detalla que el 40% se posiciona en un nivel alto de compromiso con su empresa, el 48%

ostenta un nivel bueno y solo el 12% presenta deficiencias con un nivel mínimo.

Concluyó que la propuesta de gestión por competencia debe estar orientada a trabajar en los perfiles de compromiso, calidad de trabajo e iniciativa. Así mismo concluyó que las competencias más requeridas fueron: Habilidad analítica, colaboración y trabajo en equipo.

## **2.2. Bases teóricas:**

### **2.2.1. Enfoques teóricos sobre gestión de talento humano**

Son muchas los enfoques teóricos sobre Talento Humano, trataremos las que hemos considerado más relevantes:

Reyes y Molina (2016), conceptualiza a la gestión del talento humano como una actividad estratégica que comprende actividades, políticas y programas organizacionales, que consisten en motivar y retribuir a las personas que vienen desempeñando diferentes funciones en la organización.

En esa misma línea, Vera y Blanco (2019) refieren que la gestión del talento humano consiste en evaluar, reconocer y diseñar un modelo administrativo que aporte en el mejoramiento de los procesos internos y garantice el cumplimiento de los logros.

Por otro lado, Borrero (2019), precisó que la gestión del talento humano es un procedimiento que depende menos de mandatos y órdenes. Agregaron también que la empresa es responsable de adoptar un conjunto de medidas que promuevan el compromiso de los empleados con los objetivos empresariales. Es por ello, necesario que las remuneraciones estén a la par con la productividad que ofrece un empleado, involucrando además el trato justo y formación profesional.

En lo que respecta al talento humano, Flores (2019) refiere que es un elemento importante en las operaciones de toda empresa, depende ello el éxito o fracaso del proceso, ya que al final los colaboradores son responsables de efectuar ciertas tareas o

trabajos, es más, son encargados de que ciertas máquinas o equipos funciones eficientemente.

Zambrano y Molina (2016) agregan que la gestión del talento humano es un procedimiento estratégico y necesario para afrontar los desafíos actuales. A través de esta gestión se puede impulsar la excelencia de las capacidades personas en función a las necesidades operativas y potencial de cada empleado.

Se presume que la gestión del talento humano, consiste en integrar procesos orientados en dirigir los recursos humanos que son parte de una empresa, integrando el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, entre otros que estén orientados en conducir el valor agregado para la organización empresarial, los trabajadores y el entorno.

#### **A. Importancia de la Gestión de Talento Humano (GTH)**

Del análisis de las definiciones orientadas al GTH, se puede extraer que es una gestión que consiste en integrar una serie de prácticas para mejorar los resultados de los procesos; donde además se considera el recurso humano como un elemento importante y el mismo que se le debe otorgar los medios e instrumentos adecuados que le permita desarrollar un trabajo idóneo.

Desde esa premisa, Alles (2016) consideró que es importante incluir la GTH en las actividades empresariales como un elemento estratégico, pues consiste en crear una estructura organizacional donde exista equilibrio entre los intereses del empleado y el logro de las metas organizacionales.

En definitiva, es fundamental integrar la GTH dentro de la administración de los recursos humanos. De acuerdo a Bretonne (2015), este tipo de gestión supone la articulación de diferentes diligencias para estructurar, premiar, desarrollar y analizar el

aporte de los empleados; además de buscar el fortalecimiento de la competitividad y destrezas que ofrece en su área de trabajo.

### **B. Objetivos de la gestión del talento humano:**

El objetivo según Liquidano (2012), es lograr atraer y escoger candidatos que tengan competencias y desempeños superiores al promedio para obtener algunos puestos laborales en la empresa, aumentando las garantías de éxito en las funciones que desempeñará beneficiando tanto a la empresa como al empleado (p.90).

Desde la perspectiva de Vallejo (2016), la gestión del talento humano tiene como propósito establecer una alianza estratégica entre empleado-empresa, al formar talentos con desarrollo de carrera, flexibilidad y competencias, ello, supone un beneficio innato de rentabilidad y ganancias, beneficiando tanto al empleado como a la empresa (p. 34).

El mismo autor menciona que el principal objetivo de la gestión de talento humano es contribuir en el funcionamiento eficiente de la empresa, estos se mencionan en los siguientes apartados:

1. Colabora para que la organización pueda cumplir sus objetivos y realizar su misión.
2. Permite que la organización sea más competitiva en un mercado complicado.
3. Permite a la organización contar con personal motivado y competente.
4. Aumenta la satisfacción del personal hacia el trabajo que desempeña.
5. Ofrece calidad de vida en el trabajo, cediendo flexibilidad, autonomía, libertad, seguridad entre otros beneficios.
6. Permite adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos, culturales y políticos.
7. Brinda sinergia, al impulsar a todo el equipo trabajar por un mismo fin, un mismo objetivo.

8. Permite diseñar el trabajo grupal e individual, caracterizándose por ser agradable y motivador, garantizando las condiciones laborales adecuadas para un mejor desempeño.

### **C. Factores que intervienen en la Gestión del Talento Humano**

Para Vallejo (2016), la gestión del talento humano, es más que simples procesos, existen muchos factores que se asocian a este y que forman parte de la planificación. El autor consideró los siguientes factores:

**Ausentismo.** Se refiere a la frecuencia o duración de tiempo de trabajo que se pierde cuando el colaborador no asiste o no se presenta en su área laboral, constituye la suma del tiempo en que un colaborador se ausenta en el trabajo, sea por tardanza, falta o diversos motivos (Vallejo, 2016).

Las organizaciones buscan premiar las asistencias y sancionar las ausencias, brindando reconocimientos u otro tipo de recompensa para fomentar el mayor compromiso de sus colaboradores (Vallejo, 2016).

**Rotación del personal.** Es el resultado de la desvinculación de algunos colaboradores e ingreso de nuevos elementos para sustituirlos en el trabajo. Así, puede definirse como el flujo de ingresos y salidas de personas en la empresa (Vallejo, 2016). Esto significa que cada separación, sea por iniciativa de la empresa o del empleado, es un factor que demuestra la debilidad de la gestión de recursos humanos.

#### **2.2.2. Enfoques teóricos sobre desempeño laboral**

Actualmente, el desempeño laboral no solo involucra a una persona específica, sino va más allá, esto es algo más organizacional. Definitivamente, si la empresa espera lograr buenos resultados, dependerá del desempeño de los colaboradores, lo cual se traduciría en una mejor producción.

Para Robbins y Judge (2009), el desempeño laboral depende en cierta medida de las capacidades que pueda poseer un colaborador para desarrollar con eficacia sus responsabilidades. Algunos colaboradores muestran aptitudes idóneas, pero otros necesitan que dichas aptitudes sean fortalecidas. Ello implica que están en un proceso de aprendizaje.

Desde el punto de vista de Chiavenato (2011) el desempeño laboral es el comportamiento de la persona en ciertos puestos laborales. Agrega también que el desempeño es algo situacional, es decir, varía de un empleado a otro y está influenciado por diferentes factores. Por otro lado, las recompensas y la satisfacción en el trabajo podrían influir de manera significativa en el grado de esfuerzo que el colaborador esté dispuesto a ceder para cumplir sus responsabilidades.

De forma similar, Monge (2017) realiza una definición del término y manifiesta que la mejor forma de entender el desempeño laboral es como una acción o comportamiento observado en los colaboradores que es relevante para alcanzar los objetivos y puede medirse en función de las habilidades de cada trabajador y su nivel de aporte hacia su organización. El especialista indica que estas actitudes y comportamientos de los colaboradores de forma individual o grupal en diferentes momentos contribuyen a la eficiencia de manera significativa en la empresa.

Como conclusión se puede mencionar que la evolución del desempeño laboral es trascendental, porque ayuda desarrollar estrategias, política y acciones con el área de RR. HH. en coordinación con las necesidades de la empresa u organización.

#### **A. Criterios del desempeño laboral**

De acuerdo a la literatura de Mondy y Bandy (2010), los criterios más relevantes para el desempeño laboral son los siguientes:



### **Rasgos de personalidad**

Se refiere a las actitudes, la iniciativa y la apariencia de los colaboradores, los cuales son base para la evaluación del desempeño. Mondy y Brandy (2019) agregan que la mayoría de esas cualidades generalmente de tipo subjetivas no siempre influyen en el desempeño laboral o son complejos de promover o identificar. Tales hechos originaron que la evaluación tenga deficiencias y sean inexactas.

Sin embargo, los rasgos personales de un determinado colaborador si influiría en el desempeño laboral pues el buen criterio, la apariencia, la adaptabilidad y las actitudes están relacionadas en la capacidad de respuesta de cualquier persona en su entorno laboral.

Para muchas empresas, es difícil definir los resultados que podría brindar un trabajador, por tal razón las organizaciones evalúan el comportamiento o las competencias de los postulantes. Por ejemplo, para el cargo de un gerente se tiene que evaluar el liderazgo, mientras que para la elección de su grupo de trabajadores tienen que contar con el trabajo en equipo (Mondy y Bandy, 2010).

### **Competencias**

Este tipo de criterio implica los conocimientos, habilidades, aptitudes que pueden ser de naturaleza técnica que se encuentran muy relacionados a las habilidades interpersonales del trabajador.

Según Mondy y Bandy (2010), las competencias y habilidades de un trabajador son claves en los siguientes aspectos:

- Contribución estratégica
- Conocimientos sobre el negocio.
- Credibilidad individual.

- Suministros para el área
- Manejo de tecnologías

En efecto, las competencias deben estar seleccionadas de acuerdo a la necesidad de la función o área en donde se desenvolverá el trabajador.

### **Logros de metas**

De acuerdo a los criterios de Mondy y Bandy (2010), cuando las empresas asumen que los fines son más relevantes que los medios, los resultados obtenidos se transforman en una medida apropiada que necesariamente debe medirse o evaluarse. Para el autor los resultados deben estar impulsados por el sujeto o el equipo y que deben significar el éxito de la empresa.

El cumplimiento de metas se relaciona a resultados financieros positivos, que se ven reflejados en las utilidades y flujo de efectivo; en tanto, para el sector comercial el resultado significa el posicionamiento o la participación en el mercado.

En efecto, este criterio implica resultados positivos en las generalidades de los procesos que ayuda a evaluar el comportamiento de todas las partes de la organización.

### **Potencial de mejoramiento**

Las organizaciones también tienen como criterio de evaluación del desempeño el mejoramiento de cierto sujeto en relación al pasado. Desde el punto de vista de Mondy y Bandy (2010), las organizaciones empresariales deben enfatizar en el futuro, integrando las competencias y resultados que tiene un empleado para asegurar que cumpla sus funciones de manera eficiente. Para el autor el hecho de agregar el potencial de cierto sujeto en la evaluación permite una mayor eficiencia en la planeación y desarrollo de línea de carrera.

#### **D. Medición del desempeño laboral:**

Para Iturrealde (2011) son evaluaciones que se dan de forma integral, sistemática y continua a los individuos que laboran en una organización, las cuales son realizados por los supervisores o jefes a cargo, siendo analizadas la eficacia, actitud y rendimiento en su área de trabajo, en su mayoría utilizados para mejorar la producción de una empresa, buscando soluciones en falencias que se pueden presentar.

La evaluación del desempeño se da mediante un proceso sistemático y estructural, logrando analizar sus cualidades, falencias y resultados que brinda en su trabajo, logrando saber si el trabajador es útil para la empresa o existe la necesidad de mejorar las falencias que pueda existir en su medio (Bohlander y Snel, 2008).

Evaluar al trabajador es uno de los factores más importantes para una mejora de la empresa, lograr obtener el grado de eficacia del trabajador en su área laboral permitirá obtener buenos resultados. Para Iturrealde (2011) existen 4 tipos de evaluación que permiten conocer el nivel de desempeño del trabajador.

- Evaluación de desempeño laboral de 90°:

Aquí se analiza la relación de los objetivos y las competencias del trabajador, pues los objetivos influirán en el aspecto económico (remuneración), mientras que la competencia sirve para posicionar el rango del trabajador (Iturrealde, 2011).

- Evaluación de desempeño laboral de 180°:

En este tipo de medición interviene el jefe o supervisor y, a la vez, la evaluación de competencias y objetivos, donde el jefe a cargo evaluará de forma directa el rendimiento del personal en el cumplimiento de los objetivos trazados (Iturrealde, 2011).

- Evaluación de desempeño laboral de 270°:

Este tipo de evaluación deja a atrás a las evaluaciones ya mencionadas anteriormente, ya que aquí interviene el jefe, el trabajador y los compañeros,

comparando los resultados del trabajador con los de sus demás compañeros, obteniendo como resultado la eficacia que obtuvieron todos los trabajadores en su sector laboral (Iturralde, 2011).

- Evaluación de desempeño laboral de 360°:

También llamada evaluación integral, este tipo de evaluación es una de las más usadas actualmente por las empresas, dado que aquí intervienen todos los factores que influyen en la empresa, tales como el jefe, el trabajador, sus compañeros de trabajo, el cliente, administrativos, desarrollándose una evaluación del desempeño más generalizado (Iturralde, 2011).

### E. Métodos que facilitan la evaluación del desempeño

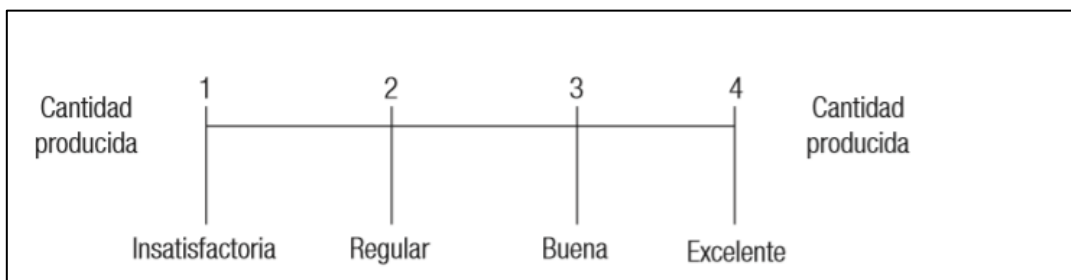
Chiavenato (2011), cita algunos criterios de evaluación más utilizados para evaluar el desempeño:

**Método de escalas gráficas:** Es un método basado en una tabla de doble asiento en la que los elementos de evaluación se registran como filas y columnas la calificación del desempeño.

En ese sentido, se instituye un límite mínimo y máximo para evaluar la variación del personal evaluado. El proceso de evaluación se puede ubicar en cualquiera lugar dentro de esos límites y posteriormente se define la variación.

#### Figura 1.

##### *Escalas gráficas*



**Fuente:** Chiavenato (2011)

Actualmente, las empresas usan métodos de evaluación. Un gran porcentaje realizan la evaluación mediante las escalas gráficas, con la finalidad de cuantificar los resultados y comparar los rendimientos entre los colaboradores.

**Método de elección forzada:** El método de la elección forzada fue creado para explicar los aspectos superficiales, generalizadores y subjetividad que se venían imponiendo del método tradicional (escala de gráfica). En ese sentido, el nuevo método consiste en medir el desempeño de las personas utilizando bloques de oraciones descriptivos que se centran en aspectos específicos del comportamiento del colaborador. Cada bloque se encuentra compuesto por dos a más frases. El evaluador tiene el compromiso de escoger una de las frases en cada bloque, la que mayor se identifique según su desempeño que brinda. Además, puede escoger la frase que mejor lo identifique, pero de todas maneras deberá elegir una. De ahí su nombre de elección forzada.

**Método investigación de campo:** En el caso de este método, se puede indicar que es una estrategia de evaluación del desempeño basado en entrevistas con expertos en evaluación, que realizan a los subordinados de sus subordinados y se utilizan para evaluar el desempeño de uno de ellos miembros. Con este método, el superior (jefe) es responsable de llevar a cabo la evaluación, pero con el asesoramiento de un experto de campo (personal). El especialista se acerca a cada departamento y habla con el supervisor sobre el desempeño de los subordinados y explica el nombre del estudio de campo. La evaluación es responsabilidad de cada línea ejecutiva, pero enfatiza el papel del personal en asesorar a cada empleado (Chiavenato, 2011).

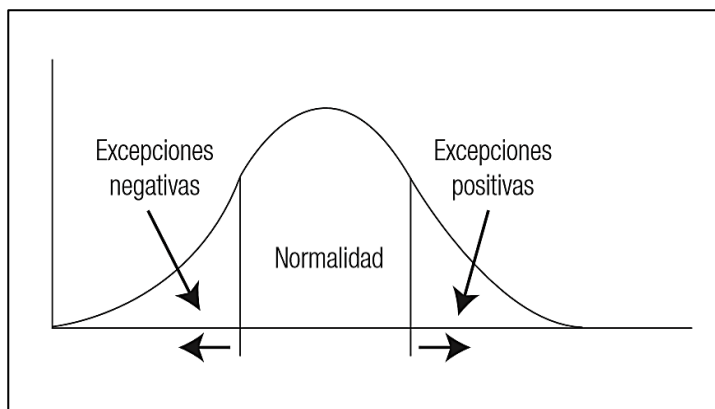
**Método de los incidentes críticos:** En lo que se basa a este tema Chiavenato (2007) indica que el comportamiento humano tiene determinadas particularidades que tiene cualidades extremas que pueden conducir a un resultado positivo (éxito) o negativo

(fracaso). Cabe indicar que este método, no ayuda a manejar el dominio regular de los colaboradores, solo interviene o es factible su uso en aquellos casos extremadamente negativos o positivos. Es una herramienta que le ayuda al gerente a mirar y registrar situaciones muy positivas y extremadamente negativas sobre la labor de sus subordinados.

Es importante resaltar, que esta técnica manifiesta que las excepciones positivas deben ser reproducidas e incrementadas su alcance; en tanto, corregir o eliminar de manera inmediata la excepción negativa extrema.

## Figura 2.

### *Método de incidentes críticos*



Fuente: Chiavenato (2011).

**Método de comparación de pares:** Es un método que difiere del método de elección forzosa, en donde se escoge de manera obligatoria una de las frases; mientras que en el presente método el colaborador responde de acuerdo a su opinión. El evaluador indica las frases que pretenden caracterizar el desempeño individual de los empleados señal “+” o “S”) y aquellas que están referidas para el desempeño negativo (signo “-” o “N”) (Chiavenato, 2011).

## F. Teorías del desempeño laboral

Literalmente para Dailey (2007), existen teorías orientadas para mejorar el desempeño laboral que se detallan en los siguientes párrafos:

## Teoría de la jerarquía de las necesidades

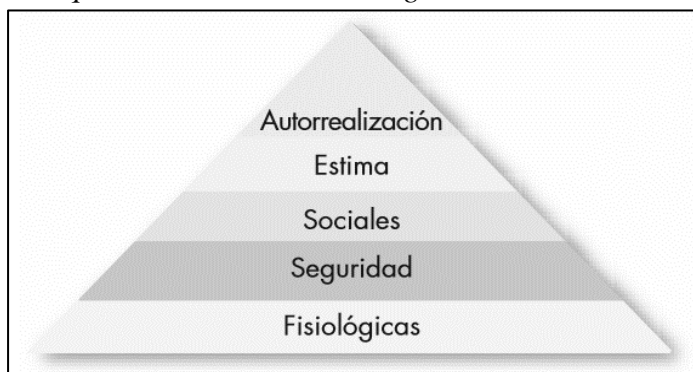
Teoría conocida como la pirámide, elaborada por Abraham Maslow, quien planteó como hipótesis que el desempeño de las personas se relaciona con cinco necesidades.

- **Fisiológica:** El personal necesita una adecuada alimentación, cobijo, entre otras necesidades corporales.
- **Seguridad:** El personal necesita sentirse protegido contra algo que pueda afectar emocional y físicamente.
- **Social:** El personal necesita percibir un sentido de permanencia, amistad y aceptación dentro de su medio.
- **Estima:** Necesitan de una estimación interna brindándoles autonomía, respeto y logros.
- **Autorrelación:** Necesita sentirse capaz de sí mismo: Implica crecimiento personal y fortalecimiento de sus capacidades.

Maslow ordenó estas preposiciones según la necesidad y la importancia, basándose en que las premisas de orden superior se resuelven de forma interna; mientras los de orden inferior por factores externos (salarios, contratos, etc.) (Dailey, 2007).

### Figura 3.

*Jerarquía de las necesidades según Maslow*



Fuente: Dailey (2007).

## Las teorías X y Y

Teoría de McGregor, quien plantea dos enfoques contrapuestos, la primera (X) supone que los buenos desempeños de los trabajadores se obtienen bajo amenazas, incluso, forzándolos en el trabajo; mientras que la segunda (Y) supone que los buenos desempeños se obtienen por los propios deseos de los trabajadores (Dailey, 2007).

McGregor consideró que las suposiciones de la teoría “Y” eran más fuertes que las suposiciones de la teoría “X”, por ende, generar participación, trabajo en equipo, buenas relaciones son mecanismos para maximizar el desempeño de los colaboradores (Dailey, 2007).

## Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría planteada por McClelland, considera que las personas están influenciadas por tres (3) necesidades:

- **Necesidad del logro:** Es la necesidad de sobresalir, seguir creciendo y luchar por el triunfo.
- **Necesidad de poder:** Es la necesidad de promover que otros compañeros adopten comportamientos adecuados.
- **Necesidad de afiliación:** Es el deseo de tener buenas relaciones interpersonales y cercanas con los demás compañeros.

De estas necesidades, para McClelland, los cargos gerenciales desarrollan más las necesidades de poder, mientras que descuidan la de afiliación; mientras que los colaboradores tienen mucha necesidad de logro y afiliación, porque entonces encuentran satisfacción en su trabajo, como consecuencia, mejores desempeños (Guizar, 2007).



### **2.2.3. Bases Legales:**

Cencosud Retail Perú S.A.

Metro-Paris-Wong

Ley General de Sociedades

LEY N° 26887

Reglas Aplicables a todas las Sociedades:

Artículo 1.- La Sociedad

Cuando se constituye una Sociedad acuerdan en brindar servicios o bienes para fines comerciales y actividades económicas.

Artículo 2.- Ámbito de aplicación de la Ley

Las sociedades deben adoptar una de las muchas formas tipificadas en la ley. Así mismo, están sujetas a un régimen legal específicas que son reguladas supletoriamente por las disposiciones de la presente ley.

Artículo 3.- Modalidades de Constitución

Existen dos modalidades de sociedades, que son:

Sociedad anónima, se conforma simultáneamente en un único hecho por los socios fundadores o de un modo sucesivo a través de la oferta a terceros aprobada en la carta de fundación cedida a las personas fundadores.

Sociedad colectiva, sociedades en comandita, la sociedad comercial con responsabilidades limitadas y las sociedades civiles sólo se constituyen en un solo hecho.

Artículo 4.- Pluralidad de socios

Las sociedades como mínimo deben conformar dos socios, que pueden ser personas jurídicas o naturales. Si alguna sociedad pierde la pluralidad mínima de socios

y no se llega a reconstituir dentro de un plazo de 6 meses, ocasionará la disolución del pleno derecho.

#### Artículo 9.- Denominación o Razón Social

Las sociedades obtienen una razón social o denominación, a partir de su forma societaria. En todos los casos, puede optar por un nombre abreviado.

Es menester señalar que una sociedad no puede adoptar una razón social o denominación similar al de otras sociedades ya constituidas, salvo que se compruebe legitimidad para ese proceder.

Esta prohibición no tiene en cuenta la forma social.

#### Artículo 19.- Duración de la sociedad

La sociedad puede constituirse por un periodo indeterminado o determinado. Salvo que se llegue a ampliar el periodo con anticipación, antes del vencimiento de un plazo determinado.

#### Artículo 22.- Los aportes

Los socios que conforman una sociedad, tiene la responsabilidad de aportar capital. Si hubiera un socio moroso, existe la posibilidad de exigir el cumplimiento de la obligación a través de un proceso, de ser el caso puede ser excluido mediante un proceso sumarísimo.

#### Artículo 23.- Aportes dinerarios

Los aportes económicos se desembolsan a partir de un pacto social. Los aportes deben ser depositados a las cuentas de la sociedad, en una financiera o empresa bancaria.

#### Artículo 24.- Gastos necesarios

Cedida en escritura pública de constitución y aún si es que no se hubiera finalizado el proceso de inscripción de la sociedad, el aporte dinerario debe ser

administrado por los dirigentes, bajo su responsabilidad y que deben ser empleados para gastos necesarios de la sociedad.

## Sociedad Anónima

### Disposiciones Generales

#### Artículo 50.- Denominación

Las sociedades anónimas tienen la posibilidad de adoptar cualquier denominación, pero necesariamente debe figurar la designación de "sociedad anónima" o en su abreviatura "S. A."

#### Artículo 51.- Capital y responsabilidad de los socios

En las sociedades anónimas, el capital se encuentra representado mediante acciones nominativas y se distribuye según el aporte de los accionistas. Por otro lado, no se llega a admitir los aportes de servicios en la S.A.

#### Artículo 52.- Suscripción y pago del capital

Al momento de constituir la sociedad, es requisito que se garantice un capital suscrito totalmente y cada acción pagada mínimamente en una 4ª parte. Esa misma regla aplica cuando se busca aumentar el capital previamente acordado en un acto societario.

#### Artículo 53.- Concepto

La sociedad anónima se constituye en el momento que se otorga la escritura pública que tipifica el estatuto y el pacto social, cuyo acto suscriben íntegramente las acciones.

#### Artículo 54.- Contenido del pacto social

Los pactos sociales, por obligación, deben contener lo siguiente:

1. Datos generales de los fundadores. Cuando es persona natural, debe indicarse los nombres, dirección domiciliaria, estado civil, nombre del cónyuge si fuera

casado. Cuando es persona jurídica, se debe registrar su denominación, zona de constitución, representante legal y medio probatorio que acredite la representación.

2. Manifestación expresa de la voluntad de los socios para formar la S.A.
3. La cuantía del capital y la distribución de las acciones.
4. La modalidad de pago del capital y aporte aprobado por pacto social, con el respectivo informe de valorización correspondiente en estos casos.
5. El nombramiento y los datos de las personas designadas como administradores.
6. El estatuto asentado para la sociedad.

#### Artículo 55.- Contenido del estatuto

Por obligación todo estatuto debe contener lo siguiente:

1. Denominación de la sociedad.
2. Detalle del objeto social.
3. Domicilio legal de la sociedad.
4. Periodo de vigencia de la sociedad, con indicación de la fecha de inicio de sus actividades.
5. La cuantía del capital y acciones distribuidas en los socios; además del valor nominal de esas acciones y la suma abonada por acción suscrita.
6. Las clases de acciones en que está dividido el capital, la cantidad de acciones por clase, los derechos o características, que se definan a favor del accionista y otras obligaciones adicionales;
7. Régimen de los órganos de la sociedad;

8. Requerimientos para reducir o incrementar el capital y sobre cualquier otra modificación relacionada al estatuto o pacto social.
9. El proceso de aprobación de los accionistas, la gestión social y el resultado de cada ejercicio;
10. Reglas para la repartición de utilidades
11. Régimen dirigido para la anulación o disolución de la sociedad.

Así mismo, el estatuto puede contemplar:

- a. Otros pactos lícitos que hayan sido consensuados en la conformación de la sociedad.
- b. Convenios societarios aprobados por los accionistas que impliquen obligaciones de sí y/o de la sociedad.

#### **2.2.4. Indicadores de la gestión del talento humano:**

Uno de los indicadores para evaluar la gestión del talento humano, es la expresión cuantitativa del desempeño y comportamiento del personal.

Otro de los indicadores es la eficacia, el cual refleja la capacidad del trabajador para alcanzar los objetivos trazados en el tiempo previsto y con la calidad esperada.

De otro lado, el indicador de eficiencia, el cual refleja la capacidad del trabajador para optimizar sus recursos que le permitirán alcanzar objetivos específicos.

¿Por qué medir la GTH?

- ✓ Es necesario que la empresa tome decisiones.
- ✓ Se necesita definir si las gestiones son correctas o no en cada área laboral.
- ✓ Se necesita optimizar el resultado de cada área laboral, o en el caso específico, intervenir en aquellos procesos donde exista debilidad.
- ✓ Se necesita conocer, en lo posible, eficiencia o ineficiencia de los procesos.

¿Para qué medir?

- ✓ Para poder controlar posibles problemas que estén ocurriendo.
- ✓ Para establecer la necesidad de adoptar mejoras o cambios y, controlar consecuencias en el corto plazo.
- ✓ Para definir la situación de la productividad y rentabilidad.
- ✓ Para definir el riesgo a la que está expuesta la empresa.

#### **A. Indicador para el personal:**

Son indicadores más dependientes a la participación del empleado, incluye su habilidad para realizar ciertas actividades dentro de la empresa. A partir del comportamiento, habilidad y experiencia se determina su selección.

La evaluación del personal se basa en los indicadores de cumplimiento de objetivo y tiempo realizado, ello se realiza con ayuda del Balanced Scorecard, el cual permite registrar el avance del empleado en el cumplimiento de las metas.

Un aspecto importante es que la persona vaya adquiriendo experiencia en el puesto de trabajo y ello se refleja en la reducción del tiempo y calidad de los trabajos realizados.

$$\text{Productividad mano de obra} = \text{Producción} / \text{Horas trabajadas}$$

#### **B. Indicador de niveles de ausentismo:**

Mediante este indicador se puede definir el historial de ausencias del trabajador ya sea por el motivo de permiso, faltas o retrasos. Es un indicador valioso, pues no solo muestra información obvia, sino que vislumbra trasfondo como la desmotivación hacia el trabajo o el bajo compromiso hacia la empresa.

Además, es un indicador que influye en la determinación del pago o sueldo que se le debe abonar al trabajador, sirve para estimar el costo para la empresa de las faltas

que tuvo un trabajador. Es necesario darle la debida importancia a este indicador particular ya que, generalmente, un trabajador con elevado ausentismo muestra descontento hacia su trabajo o con la empresa, lo cual lo refleja también en su bajo desempeño.

$$\text{Ausentismo} = \text{Horas ausentes} / \text{Horas trabajadas}$$

### **C. Indicador para la rotación de empleados:**

Este indicador está asociado al tiempo de permanencia que tienen los trabajadores en la empresa. Un indicador de 5% es un resultado aceptable; si la cifra fuera mayor, significa un problema ya que la alta rotación involucra costos para la empresa en las operaciones de reclutamiento y capacitaciones. Adicional a ello, se utiliza el KPI para determinar la motivación, el compromiso y el sentido de permanencia que promueve la empresa en beneficio de sus trabajadores

$$\text{Rotación de empleados} = \text{Total de trabajadores retirados} / \text{No de trabajadores iniciales.}$$

### 3. Alternativas de Solución

#### 3.1. De acuerdo al problema general:

¿De qué manera la Gestión del Talento Humano Influye en el desempeño laboral de la empresa Hipermercado Metro Independencia, Lima del 2015?

El departamento de Recursos Humanos es el área encargada de reclutar, capacitar, incentivar y motivar; siendo un activo estratégico para la empresa el cual está centrado en el desarrollo de sus colaboradores y en sus resultados.

La importancia de la gestión del talento humano en el área de Recursos Humanos, es crear talleres de capacitación para el personal, consistente en los siguientes temas:

- a. Mejorar el conocimiento del personal.
- b. Elevar la moral del equipo.
- c. Promover la comunicación entre sus compañeros de relevo.
- d. Ayudará a identificar los objetivos de la tienda.
- e. Permitir lograr las metas individuales.
- f. Eliminar los temores de Incompetencia.
- g. El logro de las metas de la tienda.
- h. Organización al ejecutar las funciones.

Todos estos temas deberán influir en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa en investigación. En las capacitaciones podemos empezar con la introducción de las funciones a desarrollar en Piso de Venta, sobre los objetivos de la tienda y los resultados que se quieren lograr teniéndolos en el equipo. Luego podemos continuar con las demostraciones y prácticas que se ejecutarán, de tal forma que los trabajadores se sientan más seguros de sí mismos. De tal forma les permitirá adaptarse a los rápidos cambios sociales y laborales.



La planificación de los Recursos Humanos es un procedimiento permanente que permite mantener a la empresa con personal idóneo en los puestos convenientes cuando se necesitan, con la visión de cumplir los objetivos a largo plazo.

En concordancia la empresa deberá prestar mucho interés en la planificación de los recursos humanos lo que demandará la perfección en sus procesos, tales como la planificación, el reclutar, seleccionar, capacitar, evaluar, a fin de proporcionar a un empleado confiable y capaz para desempeñar las funciones en el puesto para el cual ha sido contratado.

El área de los recursos humanos debe cumplir con los siguientes procesos:

- ✓ Reclutamiento: Deben implementar un programa de reclutamiento para identificar personas con potenciales para el puesto de trabajo.
- ✓ Selección: Es un proceso donde se recoge información de los postulantes al puesto laboral.
- ✓ Capacitación: Toda organización debe tener un programa de capacitación para fortalecer los conocimientos teóricos, prácticos y técnicos de sus trabajadores, el cual repercutirá en el desempeño que puedan ofrecer.
- ✓ Evaluar: La evaluación de desempeño se realiza a base de una cantidad razonable de información respecto a los empleados y a su rendimiento en el cargo.

Al tener un buen proceso de planificación influirá en:

- ✓ Mantener un clima laboral en el cual permita el trabajo eficiente.
- ✓ Aumentar la capacidad potencial actual para el desarrollo de las fusiones.
- ✓ En el bienestar y defensa del empleado.
- ✓ Explotar las habilidades y conocimiento de cada individuo.

- ✓ Sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los Recursos Humanos
- ✓ La estabilidad laboral.
- ✓ El comportamiento del personal para obtener buenos resultados en términos financieros y operacionales.

### **3.2. Problemas específicos:**

3.2.1. ¿De qué manera la diversificación de capacitación influye en el desempeño laboral de la empresa Hipermercado Metro Independencia, Lima 2015?

El talento humano es la persona y personas trabajadores que, dirigida por el área de recursos humanos, implica a dicha área ser un área generadora de aprendizaje que forma y desarrolla las capacidades del personal permitiendo capitalizar el conocimiento en el cual pueden desempeñar correctamente sus funciones siendo una ventaja competitiva ante la competencia.

Según el Diccionario Español “EL Mundo”, diversificación significa transformación en múltiple y diverso de lo que era único y uniforme, con la finalidad de crear una estrategia de desarrollo.

Lo que se debe de realizar primero es detectar las necesidades que requiera el área, de tal manera aplicar técnicas adecuadas con el fin de utilizar el tiempo adecuadamente. En este caso, se deben identificar cuáles son las debilidades que tienen la Sección de Abarrotes por ejemplo y según el análisis realizado deducimos que el principal problema es que solo realiza apertura un solo personal que deberá realizar diversas funciones.

Una vez detectadas las necesidades se deberán de ordenarlas regularmente de acuerdo a las necesidades requeridas, es decir que debemos de clasificar y ordenar de acuerdo a la urgencia e importancia.

Luego se deberán definir los objetivos de la capacitación formulándose de manera clara, precisa y sobre todo medible, de tal forma aplicar el programa definido que conlleva a la evaluación de los resultados esperados.

En la elaboración de un programa deben determinar qué contenido deben de tratar, las técnicas a aplicar, cuando (considerando las fechas, horario) para quienes, como y en que capacitarlos. Una vez terminado deben ponerlo en marcha.

Evaluar los resultados antes, durante y después de haberse ejecutado el plan de acción. Evaluando los conocimientos adquiridos y prácticos de tal forma poder colocar al personal adecuado para el puesto solicitado.

No se debe olvidar que no basta tener el personal calificado, sino que también deben de actualizarlos con los nuevos procesos, funciones, sistemas. Esto nos permitirá elevar la calidad y productividad de la tienda. Un personal bien capacitado dispondrá de las competencias necesarias adquiriendo un nivel competitivo al desempeñar sus funciones con eficacia y eficiencia.

3.2.2. ¿De qué manera el reclutamiento de personal influye en el desempeño laboral de la empresa Hipermercado Metro Independencia, Lima 2015?

El reclutamiento es el proceso de identificar e internar a candidatos con capacidades y actitudes para ocupar cargos dentro de una empresa en el cual pueden lograr los objetivos.

El reclutamiento de personal adecuado permite:

- ✓ A la integración del trabajador a la empresa
- ✓ Contribuye al incremento de la productividad en el equipo.
- ✓ Disminuye los accidentes de trabajo (distribuyendo adecuadamente las fusiones).
- ✓ Reducción de la fatiga ocurrida por la inadaptación.

- ✓ Permite la adecuada capacitación de personal.
- ✓ Disminuye las injusticias (favoritismo).
- ✓ Ahorro de tiempo en la realización de tareas.
- ✓ Genera baja moral, pues de no existir el personal idóneo para el cargo, hará que aumente las quejas por la sobrecarga de trabajo.
- ✓ Produce resentimiento en los demás trabajadores que perciben bajo reconocimiento a sus capacidades, méritos y conocimientos.
- ✓ Evita proliferar los conflictos laborales.

El área de Recursos humanos deberá de tener definidas las necesidades del área, para poder captar el personal adecuado para las determinadas funciones. De tal manera se adapte rápidamente a los deberes, evitando el estrés y/o angustias al equipo de trabajo. Para ello debemos detectar los factores internos y externos de la Tienda, con la finalidad de lograr los objetivos.

Por lo general, las vacantes se llegan de manera rápida con las personas más calificadas para ejercer la función. En la mayor parte de los casos solicitan personal nuevo, pero es probable que la política interna de la tienda determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un tiempo mínimo antes de ofrecerlo al mercado externo. El reclutamiento de candidatos internos puede requerir días o semanas de labor. Una vez detectados los candidatos internos adecuados para el puesto, influye en el personal la consideración que tiene la empresa en ellos, difundiendo un clima laboral estable.

El debido reclutamiento permite:

- ✓ Impedir despidos innecesarios, demuestra la importancia de colaborar lo importante que es para la empresa, brindándole más seguridad y automotivación para desempeñar sus deberes en diferentes áreas.

- ✓ Fomentar la fidelidad, un colaborador que se identifica con la empresa será más productivo.
- ✓ Ayuda a incrementar la motivación.
- ✓ Provoca la competencia.
- ✓ Como desventaja se podría alentar al conformismo.
- ✓ Aumentar el desempeño laboral favorable y exitoso.

Al realizar un reclutamiento externo nos referimos a los candidatos que son fuera de la empresa (personas extrañas) en la cual cubrirá una vacante.

El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa por la experiencia adquirida. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas de la competencia.

### 3.2.3. ¿Cómo la motivación influye en el desempeño laboral de la empresa Hipermercado Metro Independencia, Lima 2015?

En la literatura, se llega a reconocer que la motivación del trabajador se relaciona con la productividad. Una persona más motivada tiene mejor predisposición para concretar su trabajo. Es necesario que el área de Recursos Humanos, adopte medidas para incrementar la motivación. Ello puede estar influenciado por valores y creencias que la empresa debe tener en cuenta al momento de buscar motivarlos.

Primero debemos evaluar la personalidad del individuo, puede servir como guía para conocer si el individuo es flexible para moverse hacia una motivación idónea independientemente del estímulo que se le ofrezca. En síntesis, la motivación engloba:

- ✓ Hay personas que perciben una adversidad como una situación para buscar su mejora y poner en marcha sus capacidades.

- ✓ La responsabilidad implica que la persona tiene la capacidad de decidir dentro de muchas opciones, la opción que es mejor o adecuada.
- ✓ Un individuo entusiasta tiene mayor probabilidad de mostrar interés hacia las tareas o actividades que realiza en su trabajo. Este tiene mayores ventajas para realizar mejores trabajos y, a la vez, mayor salario pues es apreciado por la empresa, como una persona eficiente.

En la motivación laboral se consideran las necesidades y deseos que tiene un trabajador. Ahora si consideramos una clasificación, tenemos que dichas necesidades pueden ser básicas, referidos a la alimentación, vestimenta, hogar, entre otros. Además, existen necesidades personales, como el sentirse cómodo en un ambiente. Es importante conocer las necesidades individuales, para brindarle aquello que le va motivar. En algunos casos, las empresas se equivocan al considerar como estrategia que la motivación se dará mediante un mejor salario o la compensación a través de descansos, sin embargo, pueden ser otros factores los que motivaron realmente al trabajador.

- ✓ Mejora de las condiciones laborales: Mejorar algunos aspectos como la higiene y ambiente de trabajo, hará que el trabajador se sienta cómodo y satisfecho con su área de trabajo.
- ✓ El enriquecimiento del trabajo: Permitir al colaborador formar parte de la toma de decisiones, que se siente importante para la empresa, incluido en el plan y diseño de tareas que pueden realizar en su labor.
- ✓ La adecuación de la persona al puesto que desempeña debe ser de acuerdo las habilidades necesarias para poder ejercer correctamente sus funciones, es algo muy importante para no cometer errores en este sentido, podría afectar emocionalmente, conllevándole a la desmotivación,

- ✓ Medir el rendimiento laboral, para ello es necesario programar evaluaciones mensuales y/o trimestrales del rendimiento laboral, el cual es una cuestión vital, pues brinda información sobre la conducta laboral de cada trabajador, permitiendo detectar debilidades y fortalezas para que, en base de ello, se busque mejorar.

Por otro lado, el clima organizacional es otro aspecto que está relacionado a la motivación de un trabajador. Así mismo, se presume que el clima organizacional puede incidir en el estrés de la persona, teniendo efectos en el aspecto físico, psicológico y conductual.

En definitiva, resulta importante identificar cada una de las mencionadas variables, para poder brindar la respuesta adecuada que se refleje en el aumento de la productividad laboral. Así, el área de recursos humanos debe promover que dicho sistema como la motivación, clima y desempeño sea favorable, de ese modo se traduzcan en mejores resultados para el funcionamiento de la organización.

## Conclusiones

Luego de haber realizado el análisis de la literatura, se puede concluir que la gestión del talento humano, es una herramienta efectiva para el aumento de competitividad de una organización empresarial. La Gestión del “Talento Humano” mantiene una dinámica directa con el desempeño laboral en el área de Recursos Humanos de la empresa Hipermercado Metro Del Distrito De Independencia, la investigación a través de la observación directa permitió determinar falencias en la gestión de Talento Humano, careciendo de un gestor del Recurso Humano y políticas de gestión del Talento Humano que abarque aspectos de desarrollo profesional, plan de capacitación, evaluación de desempeño, plan integral de incentivos, personal no calificado (ineficiente), rotación de personal, personal desmotivado, reflejado en demoras e ineficiencia en el desarrollo de las actividades.

La razón de las falencias detectadas en la gestión del Talento Humano, derivan de una desproporción de funciones en la oficina de RRHH, desestimando el objetivo principal de la gestión del Talento Humano, dirigido a potenciar y acrecentar las habilidades, conocimientos, cualidades, en beneficio de la empresa y el cumplimiento de las necesidades personales y profesionales del talento humano. Se evidenció el incumplimiento en los procedimientos de convocatoria y selección de personal, por la intromisión de las jefaturas en el caso de personal recomendado.



## **Recomendaciones**

Las empresas tienen que comprender que su mayor activo son las personas más que las herramientas, las profesiones y la tecnología todo ello va a ser comprado por la competencia, pero lo que realmente garantizará la obtención de buenos resultados es el talento, habilidad e inteligencia que manejen esos recursos.

El área de Recursos Humanos debe contar con una programación de capacitaciones al personal ingresante a la institución, así como también al personal existente, considerando que esta capacitación es básica para seguir el flujo de cada actividad que ejerza en el transcurso de su permanencia en la institución.

Es fundamental identificar la personalidad, necesidad y ambiciones que tenga el trabajador de manera particular, para ofrecer alternativas adecuadas a cada uno que se reflejen en un aumento de la productividad en el área laboral.

La Oficina de Recursos Humanos debe aplicar el procedimiento de convocatoria y selección de acuerdo a lo establecido y cumplir el objetivo de contratar personal idóneo, evitando la intromisión de las jefaturas en sus funciones.

La inclusión del tema de evaluaciones de desempeño de los empleados es muy útil para el trabajo, se podría analizar las distintas prácticas de evaluación de desempeño existentes y concluir en las más efectivas para la empresa.

## Referencias

- Cayotopa, A. (2017). *Gestión por competencias para el talento humano en la empresa Grupo RTP SAC Chiclayo 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/824>
- Fuentes, L. (2018). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Empresa New Deal, Miraflores 2018*. (Tesis de pregrado). Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/24545>
- Lazo, M. y Puñido, K. (2019). *Gestión del talento humano y desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa de Climatización Waira System, Santiago de Surco – 2019*. (Tesis de pregrado). Facultad de Ciencias de Gestión. Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/1252>
- Valdiviezo, J. y Muñoz, E. (2017). Modelo de gestión del talento humano por competencias en la empresa Integración Logística SA. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil. Ecuador. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/39125>
- Sigcha, M. (2018). Modelo de gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Luigi Valdini de la ciudad de Ambato. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/27625>
- Alvarado, A. y Suarez, K. (2018). Mejora del desempeño laboral del talento humano en la empresa Transp Enangeal SA. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil. Ecuador. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/28090>
- Thoreau, H. (2011). *Planeación estratégica aplicada*. Recuperado de [http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1020111445/1020111445\\_030.pdf](http://cdigital.dgb.uanl.mx/la/1020111445/1020111445_030.pdf)
- López, L. y Moreno, J. (2013). *Los procesos de coaching como potenciadores del engagement*. *Tourism & Management Studies*, 2, 536-550. España.

- Reyes, M. y Molina, A. (2016). Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. *Rev. Medisur*; 14 (2): 97 – 100.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v14n2/ms02214.pdf>
- Vera, A. y Blanco, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Rev. Innovar*, 29 (74): 27 – 44.  
<https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>
- Zambrano, F. y Molina C. (2016). Gestión del Talento Humano y Gestión del Conocimiento. *Rev. Publicando*, 3 (7): 257 – 266.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833470>
- Flores, L. (2019). Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno. *Rev. esc. adm. neg*; (87): 59 – 77.  
<https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2410>
- Bendezú, K. (2020). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada. *Rev. Investigación Valdizana*, 14 (1): 22 – 28.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7409391>
- Alles, M. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. (7ª edición). Buenos Aires: Editorial Granica
- Bretonne, P. (2015). *Las claves del talento: La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano*. (2ª edición). España: Editorial Urano.
- Borrero, R. (2019). Procesos de gestión del talento humano en el sector educativo gerencial de Colombia. *Rev. Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*. 4 (7): 293 – 303.  
<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/105/105590017/index.html>
- Liquidano, M. (2012). *Gestión del talento humano. De la fase administrativa a la de gestión del conocimiento*. México: Editorial del Instituto Tecnológico de Aguascalientes.

- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. (2ª edición). Riobamba, Ecuador: Editorial La Caracola.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.  
Recuperado de: [https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2\\_Comportamiento\\_Organizacional\\_13\\_edicion.pdf](https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf)
- Monge, J. (2017). *Calidad de las relaciones interpersonales y su relación con el nivel de desempeño laboral de las enfermeras en el servicio de emergencia adulto del Hospital Nacional Cayetano Heredia 2015*. (Tesis posgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.  
[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5895/Monge\\_nj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5895/Monge_nj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. (9ª edición). México: McGRAW- HILL. Recuperado de:  
[https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Iturralde, J. (2011). *La Evaluación del Desempeño laboral y su Incidencia en los Resultados del Rendimiento de los Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda de la Ciudad de Ambato En El Año 2010*. (Tesis de Pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de los recursos humanos*. México: Cengage Learning Editores, S.A. Recuperado de:  
<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%202.pdf>
- Mondy, W. & Bandy, J. (2010). *Administración de recursos humanos*. (4ª edición). Guadalajara, México: Editorial Pearson Educación.

Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional* (1ª edición). Edinburgo: Heriot-Watt University.

Guizar, R. (2007). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. (4ª edición). México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

## Apéndice A

Manejo De Personal: El personal de apertura se encargará de:

- ✓ Delegar funciones a cada mercaderistas.
- ✓ Supervisar el trabajo.
- ✓ Presentar la tienda en apertura.
- ✓ Realizar reuniones con el personal.
- ✓ Encargarse de las devoluciones.
- ✓ Realizar Jaza.



Fuente: Propia

## Apéndice B

Riesgos Labórales: La inseguridad del colaborador aumenta su estrés y tensión al momento de realizar sus labores. Como se muestra en las imágenes:

- ✓ No tienen ninguna herramienta de seguridad.
- ✓ Propensos a lesiones graves.



Fuente: Propia

## Apéndice C

Esfuerzos Físicos: Las lesiones provocadas por un esfuerzo repetitivo, ocurren cuando un exceso de presión se ejerce sobre una parte del cuerpo. Estas condiciones ocurren debido a movimientos que realizan de forma repetitiva en la misma parte del cuerpo.

- ✓ Manipulación manual de cargas puede desarrollar trastornos de los músculos o esqueleto.
- ✓ Movimientos repetitivos.
- ✓ Sensación de hormigueo, adormecimiento y dolor en el área afectada.
- ✓ Agarrotamiento o dolor en el cuello o en la espalda.
- ✓ Sensación de debilidad o fatiga en los brazos y en las manos.
- ✓ Sensación de chasquido o ruptura en el área afectada.





## Apéndice D

Diversas Funciones:

- ✓ Devoluciones.
- ✓ Almacenamiento de Mercadería en el almacén.
- ✓ Abastecimiento de Rumas y/o exhibiciones.
- ✓ Precios en viñetas y/o cartes.



Fuente: Propia