

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



La gestión del talento humano y desempeño laboral de los cajeros de
hipermercados Tottus – Sullana

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

Castro García, Jorge Luis

ASESOR:

Dr. Cruz Cruz, Oscar Porfirio

Sullana - Perú

2014

DEDICATORIA

A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. A mi esposa Patricia por su abnegación y amor, a mis hijos por ser mi inspiración cada día, a mis padres por su cariño incondicional.

Jorge.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por bendecirnos en cada proyecto iniciado, especialmente por entregarnos la sabiduría y la inteligencia para alcanzar este sueño.

A mi Familia por el amor reflejado en el esfuerzo y apoyo incondicional que siempre me ha brindado, y por ser un ejemplo de perseverancia, sacrificio y motivarme siempre a alcanzar mis sueños.

Al Dr. Oscar Porfirio Cruz Cruz y a la Lic. Karina Valdiviezo, por la paciencia y dedicación en la enseñanza y por ser ejemplo de profesionalismo.

.

.

PALABRAS CLAVE

TEMA : Gestión Talento Humano –Desempeño Laboral

ESPECIALIDAD : Administración

OBJETIVO : Determinar

DISEÑO : No experimental – descriptivo

KEYWORDS

TOPIC : Talent Management - Job Performance

SPECIALTY : Administration

OBJECTIVE : To determine

DESIGN : No experimental – descriptive

LINEA DE INVESTIGACION

ÁREA : Ciencias Sociales

SUB ÁREA : Economía y Negocios

DISCIPLINA : Negocios y Management

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS CAJEROS
DE HIPERMERCADOS TOTTUS - SULLANA.**



RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo determinar como la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de los cajeros de Hipermercados Tottus, identificar y analizar los procesos y funciones que desarrolla la unidad organizativa en su conjunto. El desempeño de los trabajadores es clave y dentro de él: la actualización de sus conocimientos, el grado de desarrollo de sus habilidades, solución de problemas, así como su actitud, conducta y los valores que posee y desarrolla en su centro laboral.

La metodología empleada fue de nivel no experimental transeccional descriptivo, con la recopilación de datos mediante un cuestionario que se aplicó a los colaboradores de los cajeros de Hipermercados Tottus – Sullana, para proponer estrategias que permitan mejorar el liderazgo de la gestión de las personas y mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores.

Para lograr la demostración objetiva, se aplicó una encuesta a 30 cajeros colaboradores de la empresa en estudio, con la finalidad de demostrar la hipótesis planteada en la presente investigación.

Finalmente, los resultados deben ser tomados en cuenta, desde el punto de vista cuantitativo se demuestra la hipótesis planteada y, desde la óptica cualitativa se identifican las situaciones causantes de las dificultades de desempeño. Conociendo estos resultados se propone un plan de capacitación sistemático. Las recomendaciones se establecen en la posibilidad de elaborar y ejecutar un Plan Estratégico donde se involucren aspectos fundamentales como capacitaciones del personal mediante el cual sean sometidos a un proceso de preparación para desarrollar habilidades donde el resultado final sea eficacia en el desempeño laboral.

Abstract

This research aims to determine how talent management influences in job performance of cashiers from TOTTUS Hypermarkets, identify and analyze the processes and functions performed by the OU as a whole. The worker performance is key and within it: the updating of their knowledge, the degree of development of their skills, problem solving, as well as their attitude, behavior and values that owns and develops in their workplace.

The methodology used is from descriptive transectional level non experimental, with data collection through a questionnaire applied to cashiers from TOTTUS Hypermarkets – Sullana, a survey was applied to 30 company's cashiers under study, in order to prove the hypothesis in this research and with those results propose strategies to improve the leadership of managing people and improve the level of employee performance.

Finally, the results should be considered, from a quantitative and qualitative point of view, and situations causing performance difficulties are identified: the 79.34% of workers suffer from stress caused by work overload as a result based on health concerns of staff, holiday programs without replacement worker, internal conflicts among coworkers and customers who often do not respected patterns of behavior and even reach the insult against workers; to frustration at events of "pillaje"; In addition, wrong transactions as a result of public pressure. Knowing these results, a systematic training plan is proposed. The recommendations are set on the possibility of developing and implementing a strategic plan where involve fundamentals such as staff training through which they are subjected to a process of preparing to develop skills where the end result is efficient job performance.

INDICE

	Pág.
Dedicatoria	i
Agradecimientos.....	ii
Palabras claves.....	iii
Título.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Índice general.....	vii
Índice de cuadros.....	ix

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.

1.1.- Antecedentes y fundamentación científica.....	1
1.2.- Justificación	9
1.3.- Problema	11
1.4.- Marco referencial.....	11
1.4.1.- Marco teórico	11
La Gestión del Talento Humano	13
Planificación Estratégica del Recurso Humano	14
Procesos para Administrar el Talento Humano	14
Gestión del talento Humano por Competencias.....	21
Desempeño Laboral	23
Definición de Estrés... ..	30
Síntomas del Estrés... ..	34
Tipos de Estrés Laboral.....	36
1.4.2.-Marco conceptual	39
1.4.3.- Operacionalización de variables	45
1.5.- Hipótesis.....	45
1.6.- Objetivos.....	46

CAPÍTULO II. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1.- El tipo y diseño de investigación	47
2.1.1.- Tipo de investigación.....	47
2.1.2.- Diseño de la investigación.....	47
2.2.- Población y muestra	48
2.3.- Instrumentos y fuentes de información	48
2.3.1- Instrumentos de investigación	48
2.3.2.- Fuentes de información.....	48

2.4.- Procedimiento y análisis de la información	50
CAPÍTULO III. RESULTADOS	50
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	72
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1.- Conclusiones	77
5.2.- Recomendaciones	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
ANEXOS	84
Anexo N° 01. Esquema de Tesis	
Anexo N° 02. Cuestionario	
Anexo N° 03. Cultura Tottus	
Anexo N° 04. Organigrama Institucional	
Anexo N° 05. Propuesta de Plan de Capacitación	

INDICE DE CUADROS

1. Cuadro N° 01. Procesos de reclutamiento continuos en la empresa.....	48
2. Cuadro N° 02 Selección del personal de acuerdo a su perfil.....	49
3. Cuadro N° 03. Proceso de inducción al personal nuevo para conocer la cultura de la empresa.....	50 51
4. Cuadro N° 04. Instrucciones suficientes y capacitaciones para realizar adecuadamente los cargos.....	52
5. Cuadro N° 05. Motivos de la realización de una evaluación de desempeño por competencias.....	53
6. Cuadro N° 06. Evaluaciones de desempeño y conocimiento de resultados de evaluación.....	54
7. Cuadro N° 07. Las remuneraciones y el salario ganado compensa el trabajo realizado en la empresa.....	55
8. Cuadro N° 08. Beneficios y servicios brindados por la empresa.....	56
9. Cuadro N° 09. Expresa sus necesidades de capacitación y desarrollo, a través de encuestas o reuniones de trabajo..	57
10. Cuadro N° 10. La empresa brinda programas de cambios continuamente.....	58
11. Cuadro N° 11. La empresa adopta anualmente un plan de formación y programas de comunicación.....	59
12. Cuadro N° 12. Cumplimiento con el horario establecido para el ingreso a sus labores como disciplina.....	60
13. Cuadro N° 13. Cumplimiento de la higiene laboral.....	61
14. Cuadro N° 14. La empresa brinda seguridad en el trabajo.....	62
15. Cuadro N° 15. Oportunidades de ascenso basados en méritos personales por su grado de Cumplimiento.....	63
16. Cuadro N° 16. Medición del trabajador mediante los productos finales	64
17. Cuadro N° 17. Los trabajadores brindan un servicio de calidad de acuerdo a la necesidad de los clientes.....	65

18. Cuadro N° 18. La rotación en los horarios de trabajo están bien distribuidos, para no provocarsobrecarga laboral.....	66
19. Cuadro N° 19. Agotamiento en el trabajo por la actividad monótona, llegando al estrés.....	67
20. Cuadro N° 20. Aspectos satisfactorios en su centro de trabajo.....	68
21. Cuadro N° 21. Calificación del desempeño de los cajeros de Hipermercados TOTTUS ubicada en la ciudad de Sullana.....	69
22. Cuadro N° 22. Situaciones laborales causantes del estrés de los cajeros de Hipermercados TOTTUS ubicada en la ciudad de Sullana.	70

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

Tottus es una empresa de retail dedicada a la comercialización minorista de productos de alimentación y no alimentación (limpieza, aseo personal, ropa, mejoramiento del hogar, entre otros), a través de su red de tiendas a nivel nacional. Hipermercados Tottus fue creado con el objetivo de dedicarse al negocio de los hipermercados y supermercados en el Perú. Guiados por su Visión y Misión. (Ver *anexo N° 03*) La empresa pertenece al Grupo Falabella que es uno de los retailers más grandes de Latinoamérica. Cuenta con personal calificado y organizativamente bien estructurado (*ver anexo N° 04*)

1.1.- ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTIFICA

- a. ITURRALDE TORRES, Julia Irene (2010), “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;** el objetivo de la investigación fue Identificar y establecer la evaluación del desempeño laboral como una herramienta adecuada para instaurar índices de rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa los mismos que servirán para crear planes y políticas de mejoramiento del Talento Humano, considerando que los empleados y trabajadores se han convertido en uno de los bienes más preciados para nuestra organización, de ahí que los esfuerzos que se están realizando en la Institución les permitirá demostrar que los recursos que serán invertidos en la adquisición de la nueva herramienta denominada de 360° por competencias, el trabajador se sentirá estimulado ya que se juzgará el valor y las cualidades que este tiene mejorando los resultados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda”.

Para el desarrollo de los Recursos Humanos es importante tener claro que para una empresa el recurso más importante es el empleado, porque de éste

dependerá en gran medida la imagen y futuro de la misma. Es bien sabido entre los expertos en la materia, que esta afirmación se ha discutido, pero en las nuevas generaciones de gerentes está hacer que esto deje de ser solo una teoría y que se empiece a aplicar nuevos patrones para un mejor desarrollo de los Recursos Humanos.

- b. MAZUELOS BRAVO, Sandra Natalia (2013) “Efectos De La Aplicación De Un Modelo Por Competencias En La Selección De Personal Docente De Una Institución Dedicada A La Enseñanza De Idioma,** Permite valorar la aplicación del modelo como enfoque estratégico para atraer personal con las competencias laborales adecuadas para una gestión de personas sostenible en el tiempo, que se proyecte más allá de la selección de personal, que la convierta en un factor que contribuya a los objetivos institucionales, añada valor y competitividad. Desde este planteamiento, los objetivos de la investigación se formulan de la siguiente manera:
- 1) Analizar las tendencias de selección de personal en el contexto de la gestión de personas por competencias en las organizaciones.
 - 2) Describir las características del modelo por competencias aplicado a la selección de personal docente en el área de idiomas.
 - 3) Identificar los efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente, desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades de una institución dedicada a la enseñanza de idiomas.
- c. DIESTRA MEJÍA, Miguel Ángel (2012) “TDC Talent Development Consulting Consultora De Recursos Humanos”,** El servicio integral de desarrollo de liderazgo se ofrecerá para los mandos medios de las empresas, mediante metodologías innovadoras y reconocidas a nivel mundial. La oferta integral contará con las siguientes cuatro etapas: evaluación de liderazgo, desarrollo de liderazgo, seguimiento y monitoreo, y medición de resultados. La evaluación de liderazgo se basa en conocer las necesidades en desarrollo de competencias del capital humano, el desarrollo de liderazgo busca maximizar las competencias necesarias para desarrollar

su liderazgo estratégico por medio de sesiones de aprendizaje experiencial, el seguimiento y monitoreo tiene el fin de asegurar la sostenibilidad del liderazgo a través de sesiones personalizadas, y la medición de resultados busca mostrar los beneficios obtenidos a través de la inversión en su capital humano.

- Una empresa para ser productiva debe contar con un talento humano motivado, siempre mejorando sus destrezas y habilidades para que su desempeño laboral sea eficiente, efectivo y productivo.
- Es muy importante darle siempre motivos al personal para que se comprometa con la empresa y de esta manera aumentar su nivel de desempeño laboral y personal.

d. ARROBO CELI, Wilmer José (2013) “Modelo De Gestión Del Talento Humano Por Competencias De La Empresa CIMPEXA S.A”. Cuyo objetivo principal es manifestar que el factor humano es el eje fundamental de todo proceso productivo, respaldado por la mejora continua que experimentará, con la aplicación de estrategias de medición de desempeños en base a indicadores de gestión, que serán determinados en función del análisis de las competencias para cada departamento. Se logrará obtener trabajadores eficientes y motivados, capacitados en forma permanente y continua, remunerados en función de su desempeño, habilidades y destrezas que apliquen en cada una de las actividades que realicen en beneficio personal y de la empresa.

La globalización llegó también a los recursos humanos, siendo éstos más competitivos, más preparados, con conocimientos muy diversos, los recursos humanos se importan y exportan a cualquier parte del mundo, utilizando las nuevas tecnologías capacitando o ser capacitado, con la finalidad de estar a la vanguardia de los nuevos paradigmas en beneficio de las instituciones satisfaciendo sus necesidades.

- e. **AGUILAR, Gonzalo, (2010-2011), En la Ciudad de Loja, “La Gestión del Talento Humano”**, experiencias realizadas en la Universidad Nacional de Loja, la investigación se enfoca a; “Adquirir, desarrollar conocimientos y capacidades en los estudiantes sobre la Ciencia de la Administración de Personal, para que desempeñen tareas técnicas propias de los subsistemas de personal en las empresas, así como para identificar problemas y oportunidades en la gestión integrada del talento humano con el fin de realizar un diagnóstico del personal de la empresa seleccionada y plantear estrategias para su desarrollo”. La idea es orientar a la organización para que a través de una administración efectiva alcance un mejor desempeño de su personal, puesto que el talento humano es considerado el factor primordial, que ayuda a la empresa a lograr altos niveles de eficiencia y eficacia, para lo cual se hace referencia a la necesidad de utilizar herramientas técnicas que proporcionen conocimientos, capacidades, experiencias para la ejecución de procesos de gestión de personal. En la actualidad, la riqueza y el bienestar de las empresas ya no están ligadas a la cantidad de recursos físicos y tecnológicos que posea, sino que se sustenta en la inteligencia y en las ideas que pueden aportar las personas dentro de la organización, de allí que el escaso aprovechamiento del potencial humano limita al desarrollo organizacional.

En esta investigación se concluye que: Los requerimientos del puesto, son requisitos que deberá cumplir la persona que ocupe una vacante dentro de la organización, es decir que debe tener un perfil profesional acorde a dichos requerimientos para que pueda ocupar la vacante, por lo que se indica que el diseño de puestos es esencial para facilitar el proceso de reclutamiento y selección y por ende para colocar al empleado con exactitud en el área requerida, mencionando que la evaluación del desempeño indicará si la selección, orientación, formación, capacitación han sido aplicadas correctamente; se concluye además que para cubrir una vacante las organizaciones deben identificar un número de requerimientos o requisitos

mínimos, los cuales deberán ser cumplidos por los aspirantes. (Aguilar, 2010)

- f. **González, Jacqueline, (2008), “Diseño De Un Modelo Administrativo De Talentos Humanos Para La Empresa “Pronaca” Regional Santo Domingo, Cantón Santo Domingo, Provincia Santo Domingo de los Tachilas”**, plantea como objetivo: “Proponer un modelo de administración de talentos humanos en la empresa PRONACA Regional Santo Domingo, con técnicas actualizadas para mejorar el desempeño del personal”, en donde se puede determinar que el Talento Humano es el activo principal de un negocio, para lo cual que es necesario utilizar herramientas técnicas actualizadas para incorporar al personal a la empresa, a fin de garantizar la productividad y buen desempeño del mismo, esto se logrará con procesos bien establecidos que permitan un manejo eficiente del capital humano, el principal problema que evidencia este autor es que el desempeño del personal en Pronaca depende de indicaciones verbales, además de que la empresa no cuenta con un sistema de formación y capacitación continua, lo que dificulta el buen desempeño del personal en la organización, en donde es de gran importancia establecer un modelo de Gestión del talento humano que contribuya al mejoramiento de la calidad en el desempeño laboral, optimizando capacidades. Por lo que en este tema investigado se concluye que: la selección de personal en PRONACA Regional Santo Domingo con la implementación de un modelo administrativo de talentos humanos, se pretende entregar a la organización personal idóneo para cubrir puestos vacantes, verificando que cumplan los requisitos para el cargo y condiciones laborales aplicando subprocesos de: reclutamiento de personal, selección, admisión y empleo e inducción, lo cual permitirá que la empresa cuente con personal de calidad humana y profesional lo que favorecerá al Desarrollo Organizacional de la misma. Además se recomienda aplicar programas de capacitación técnica y profesional conforme las necesidades del puesto de trabajo en el que se desempeña, como también que se utilice nuevos medios de evaluación, cambio y actualización de formatos o herramientas en los

procesos de recursos humanos, esto permitirá que la empresa esté a la vanguardia en lo que a Desarrollo Organizacional se refiere”.

Desde nuestro punto de vista podemos mencionar que la Gestión del Talento Humano es el punto clave para el buen funcionamiento de las organizaciones o empresas en donde se pretende orientar a las mismas sobre el manejo adecuado del personal, puesto que influye directamente en el buen desempeño de las funciones y tareas asignadas a los colaboradores en el puesto de trabajo, tomando como referencia las investigaciones anteriores cabe indicar que un talento muy bien integrado, orientado, capacitado garantizará el desempeño del personal administrativo de Hipermercados Tottus, debido a que la actualización de conocimientos técnicos les permite ser más innovadores, creadores y generadores de valor agregado para la Institución.

- g. SANCHEZ Mayra, (2009) “El Estrés Laboral Y El Desempeño De Los Trabajadores En La Empresa “SUALUPELL CURTIDURÍA SUÁREZ S.A.” EN LA CIUDAD DE AMBATO.** El estrés es un fenómeno que se presenta cuando las demandas de la vida se perciben demasiado difíciles, es por esto que a lo largo de las siguientes páginas, trato de reflejar cómo el recurso humano ha ido adquiriendo, una gran importancia en el mundo empresarial como un elemento diferenciador en las empresas y un factor determinante del éxito empresarial. Desde esta perspectiva intento realizar una visión panorámica, aunque no exhaustiva, del estrés laboral en las organizaciones con el objeto de destacar, aquellos aspectos que le han parecido más relevantes y de aportar un pequeño avance en el tratamiento de las personas en el seno de las organizaciones, que contribuya a la mejora de la competitividad de éstas y permita un mayor grado de desarrollo de las personas en la realización de su actividad laboral, llegando a las siguientes conclusiones:

- El estrés es un problema creciente, inhabilitante y con un coste personal, económico y social muy importante. Son numerosos los índices de ausentismo, la baja productividad en la empresa, los accidentes de los trabajadores y el bajo desempeño en el trabajo, que se refleja en la empresa en forma de pérdidas y gastos.
- El ambiente laboral en el que el personal realiza sus actividades está favoreciendo al apareamiento de estrés condicionado por la presencia de factores inadecuados: de infraestructura, espacio físico, higiene, seguridad y condiciones ambientales.

h. Encalada, Zegarra y Uribe (2006), estudiaron los factores que desencadenan estrés y sus consecuencias en el desempeño laboral en los servicios de emergencia. Incluyeron la búsqueda electrónica y manual de diferentes instituciones educativas y sociedades científicas a nivel nacional e internacional, y encontraron que las causas del estrés son: la sobrecarga de trabajo, presión del tiempo, ambigüedad de roles, clima organizacional, inestabilidad laboral, problema de interrelación con el equipo multidisciplinario lo que afecta en el desempeño laboral y disminuye la calidad de los cuidados y la productividad. La situación de estrés permanente si no se controla puede llevar al síndrome de Burnout.

De los estudios anteriores se puede concluir que, el estrés afecta a las personas tanto en su vida cotidiana, como laboral. El desempeño laboral es uno de los factores, los cuales, afecta el estrés, y puede bajar el rendimiento, por lo que es necesario que las empresas cuiden la salud mental del trabajador para que de esta manera, rinda eficientemente en su puesto de trabajo; y así se logrará una mejor productividad y satisfacción.

El contexto de la gestión del talento humano está íntimamente ligado entre personas y empresas, estas se necesitan mutuamente y cada una desempeña su importancia como tal.

i. Chiavenato, Idalberto (2008) “Administración de Recursos Humanos”

“Capital humano: es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Es necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. Su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora”.

Al fundamento del autor sería prudente agregar el trabajo individual y grupal de la inteligencia emocional, debido al constante encuentro entre personas con características y caracteres personales diversas y, estados emocionales diferentes, en el cual no solo el talento del ser sino también la inteligencia emocional en los trabajadores es pieza fundamental para saber llegar a lograr un cierto equilibrio en el entorno de la organización.

1.2.- JUSTIFICACIÓN

El medio en el que se desenvuelve la sociedad hoy en día es necesario identificar los escenarios principales que afectan al progreso de las empresas entre los cuales valen destacar: la globalización de la economía, la evolución de los mercados y la valoración del conocimiento. En los últimos tiempos el valor y la preocupación otorgados al desarrollo del talento humano dentro de una organización se han ido incrementando hasta constituirse como un aspecto clave para el surgimiento de las entidades.

Sin embargo, aunque se ha evidenciado la importancia cobrada en los últimos años por las personas en las empresas, las organizaciones no han prestado todavía atención suficiente al problema de la gestión eficaz de sus recursos humanos, ni tampoco al problema específico de cómo conseguir que estos recursos tengan más éxito en su tarea con el propósito de lograr una ventaja competitiva sustentable y duradera.

Por lo expuesto, este trabajo expone algunas consideraciones acerca de los recursos humanos como fuentes potenciales de ventajas competitivas para las organizaciones, así como analizar aspectos esenciales sobre el rol de la gestión de Recursos Humanos en la consecución de dichas ventajas.

La Gestión del Talento Humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Para lograr los objetivos propuestos, fue necesario utilizar métodos y técnicas estadísticas especialmente para los resultados del trabajo de campo, procesamiento y análisis de los resultados obtenidos. Además, el uso de paquetes aplicativos de Microsoft Office.

Los alcances de la investigación mostraron la importancia que tiene para Hipermercados Tottus la aplicación de un plan estratégico que incluya capacitaciones del personal donde adquiera conocimientos y habilidades que lleve

a su vez al dinamismo del ambiente laboral, así como también a ser un referente institucional que hace uso de un modelo organizativo. Esperamos que este aporte vaya en beneficio recíproco entre trabajadores y empresa; requiere de los trabajadores identificación y compromiso con sus propósitos y una capacitación permanente para su buen desempeño laboral. Esto se puede lograr con una administración profesional que tome en cuenta los aportes de sus trabajadores.

.1.3.- PROBLEMA

¿Cuál es el efecto de la Gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de Hipermercados Tottus?

1.4.- MARCO REFERENCIAL

1.4.1.- MARCO TEÓRICO.

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Talento Humano

“La capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) destrezas, experiencias y aptitudes, estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia de cada uno y que lo hacen potencialmente productivo. Esto es la inversión que la empresa realiza en el entrenamiento del personal como medios para lograr el objetivo general de incrementar la productividad”.

Chiavenato (2002), señala que la Gestión del Talento Humano es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones

para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de los recursos) y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

D' VICENTE (1997, CITADO POR BOHÓRQUEZ 2004), define el **DESEMPEÑO LABORAL** como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

STONER (1994, P. 510), **DESEMPEÑO LABORAL** es la expuesta por quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

MARINA (2003), reúne la esencia de la gestión del talento humano dentro de su libro **“EL VUELO DE LA INTELIGENCIA”**: “En un mundo de cambios vertiginosos, donde la adaptación al mercado, la innovación y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las empresas sean inteligentes”. Que sepan aprovechar todas las capacidades de sus empleados, todas las posibilidades de la organización, toda la creatividad que pueda surgir de los esfuerzos compartidos. No se trata de contratar a un montón de superdotados, sino hacer que el conjunto funcione inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios.

LOS PROCESOS INVOLUCRADOS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO. De acuerdo con **CHIAVENATO (2002)**, el esquema de Gestión de Talento Humano, contiene seis procesos que permiten la gestión del talento Humano:

- **Admisión de personas:** que vienen a ser los procesos utilizados para incluir nuevas personas en la organización. Incluyen el reclutamiento y selección.
- **Aplicación de personas:** Son los procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientarán y acompañarán su desempeño. Incluyen diseño organizacional y de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación y evaluación de desempeño.
- **Las recompensas:** Son procesos utilizados para incentivar a las personas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
- **Mejoramiento Profesional:** Son procesos utilizados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.
- **Actualización de personas:** Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye buscar un equilibrio de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones laborales.
- **Monitoreo de personas:** Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

POSADA, Guillermo (2008): “Talento humano no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud”

Es así que talento humano es cuando las personas dejan de ser agentes pasivos, convirtiéndose en seres inteligentes que ayudan administrar con eficiencia los recursos que dispone la organización, son seres que toman decisiones en beneficio

de sus clientes, pensando siempre en cumplir sus necesidades y expectativas, convirtiéndose en la actualidad una ventaja competitiva de la organización.

Además, puedo manifestar que talento son individuos que poseen diferentes competencias como: **Conocimientos**, tener la capacidad de generar ideas, aplicarlas y transmitir las dentro de la organización. **Habilidades**, ser proponente y saber hacer bien las cosas, proponer trabajo en equipo, convertirse en un líder participativo, estar siempre motivado por el trabajo que realiza a diario. **Juicios**, Ser un individuo práctico en la toma de decisiones, tomando en cuenta las prioridades que beneficien a la Institución. **Actitudes**, hacer que todo lo planificado se ejecute, siendo innovador, creativo, que proponga el cambio y lo más importante que sea ético capaz de reconocer sus errores a fin de lograr resultados favorables en el desarrollo de su trabajo.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL RECURSO HUMANO

Según, Chiavenato I. (2009), “El único integrante racional e inteligente de esta estrategia es el Talento Humano”. Todas las instituciones son sistemas que elaboran mecanismos colaborativos, en donde se plantea la misión en relación con el objetivo de la empresa, es decir la razón de ser de la organización acompañado de valores que deben ser cultivados por el personal, así como su conducta ética, responsabilidad social, conociendo la visión de la misma que le servirá como norte hacia dónde quiere llegar la organización. El objetivo debe estar enmarcado en alcanzar índices de innovación y responsabilidad social.

PROCESOS PARA ADMINISTRAR EL TALENTO HUMANO:

La administración de recursos Humanos consiste en un conjunto de actividades integradas a fin de lograr el bienestar recíproco tanto para organizaciones como para las personas.

El Gerente, Administrador, Jefe o supervisor debe cumplir cuatro Pilares que forman el Proceso Administrativo:

Los Procesos.- Son un conjunto de actividades que tienen un orden determinado en donde consta un inicio y fin de la actividad a ejecutar.

Procesos Administrativos.- Se denomina proceso administrativo al conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la organización, orientadas al logro de los fines y objetivos.

Planificación.- Es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de hacer planes para el logro de los objetivos. Se responde a los siguientes interrogantes.

Ventajas:

- Requiere actividades con orden y propósito.
- Señala la necesidad de cambios futuros.
- Contestar a preguntas.
- Proporcionar una base para el control

Organización: consiste en el conjunto de actividades para el diseño de la estructura formal de la organización y la definición de los procedimientos para la ejecución de tareas.

Ventajas

- Establecer los objetivos de la empresa.
- Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
- Identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos

Dirección: es el conjunto de actividades que desarrolla el administrador con el fin de conducir a las personas y orientar las actividades planificadas hacia el logro de los objetivos.

Ventajas

- Pone en marcha a todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logra las formas de conducta más deseable en los de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinada en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productibilidad.

Control: es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de medir los resultados. Este proceso nos permite ver si los resultados que se obtuvieron coinciden con los que se esperaba obtener.

Ventajas

- Cantidad
- Tiempo
- Costo
- Calidad

El proceso Administrativo nos permite lo siguiente:

Decisión: es el proceso que consiste en identificar problemas, elaborar alternativas de solución y seleccionar aquellas que serán aplicadas.

Comunicación: consiste en el intercambio de mensajes entre personas, o entre personas y dispositivos o entre dispositivos en el marco de las actividades que se llevan a cabo en la organización.

Influencia: proceso por el cual una o más personas o un grupo o una organización determinan el comportamiento de otra persona, grupo u organización.

La Administración del Talento Humano incluye prácticas y políticas para administrar el trabajo de las personas para ello se ha tomado en cuenta cuatro procesos que

permitirán el desempeño eficiente de sus tareas en su lugar de trabajo así tenemos los siguientes:

1.- Proceso para integrar a las personas

Chiavenato, Idalberto: “Es la ruta que conduce al ingreso de personas a la Organización”. Por lo tanto es el proceso que sirve para integrar personal nuevo a la organización, en la que se toma en cuenta las características y competencias profesionales que requieran la vacante, lo que permitirá a la institución contar con personal calificado y eficiente capaz de cumplir las expectativas requeridas por la universidad, puesto que en la actualidad se utiliza el enfoque estratégico que es un medio para satisfacer las necesidades de la organización”.

Podría mencionar que dentro de este proceso se encuentran subprocesos:

a) Reclutamiento de Personal: consiste en lo que la persona ofrece a la empresa la elección precisa e competente que pueda desempeñar el puesto de trabajo, decidir en base a información confiable, con el fin de certificar el desarrollo de habilidades y competencias de los individuos que aporten al desarrollo de la institución.

Reclutamiento Interno: Se da en los aspirantes que trabajan dentro de la organización, sirve para promoverlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Previa evaluación entre los aspirantes.

- Las vacantes se ocupan con los trabajadores de la misma empresa.
- Se otorga nuevas oportunidades al personal.

Ventajas:

- Se aprovecha al máximo el potencial humano.
- Incentiva la permanencia del trabajador.
- Probabilidad de mejor selección por ser trabajadores conocidos.

Reclutamiento Externo: Se da en los aspirantes que se encuentran fuera de la empresa, es decir las personas que se encuentran con la disponibilidad de trabajar.

- Las vacantes se llenan con aspirantes externos.
- Ofrecimiento de oportunidades acorde a sus conocimientos.

Técnicas de reclutamiento externo

Anuncios en diarios, revistas, radial, agencias de reclutamiento, contactos con Institutos y/o universidades, anuncios, reclutamiento virtual entre los más importantes, ya sea en la web o redes sociales.

b) Selección de Personal: Las instituciones eligen a sus colaboradores, como también el personal tiene la potestad de escoger la empresa donde desea trabajar a fin de que este logre integrarse y desarrollar los objetivos estratégicos planteados por la Institución.

El proceso de selección implica cuatro modelos:

Modelo de colocación: Hay un solo aspirante y una sola vacante, este debe ser admitido sin rechazo.

Modelo de selección: Hay varios aspirantes y solo una vacante a ocupar, solo uno ocupa la vacante, acorde a sus requisitos. Meritocracia.

Modelo de clasificación: Existe varias vacantes y varios aspirantes para la vacante, se compara los requisitos para ocupar la vacante.

Modelo de valor Agregado: Se compara los requisitos y las competencias que pueda brindar a la organización el aspirante.

Técnicas de selección

- Entrevistas de selección
- Pruebas de conocimiento (generales cultura general), (especificas, conocimientos técnicos y profesionales)
- Pruebas Psicológicas (pruebas de aptitud)
- Pruebas de personalidad (expresivas, proyectivas, inventarios)
- Técnicas de simulación (dramatización)

2.- Proceso para organizar a las personas

Dentro de este proceso las instituciones tratan de organizar a las personas que se incorporaron en la empresa, ofreciéndoles las herramientas de trabajo necesarias a fin de que el nuevo integrante pueda desempeñar adecuadamente trabajo, asimismo se debe tomar en cuenta:

a) La orientación de los trabajadores: Es el primer paso que se debe cumplir el jefe de recursos humanos en la organización, dejando claramente las funciones y objetivos a cumplir, además cabe indicar que las empresas hoy en día piensan mucho en la optimización de recursos, donde el trabajador debe utilizarlos en forma correcta y productiva, lo que ayudaría a la institución a minimizar costos. Con la una adecuada cultura organizacional se logra:

- Socialización
- Integración
- Desempeño
- Satisfacción

b) Esquematización de puestos: Consiste en la planificación adecuada y división del trabajo, lo que ayudaría a que el personal se especialice y sea más eficiente.

Esquema tradicional: Persona como apéndice de la maquina razonamiento técnico y lógico, fragmentación del trabajo.

Esquema Humanista: Escuela de las relaciones humanas, persona motivada para el trabajo.

Esquema de Contingencias: Genera el cambio continuo en la organización.

c) Valoración de desempeño: permite medir los resultados alcanzados, dentro de un determinado período, además comprobar el nivel de desempeño del personal, el desarrollo de competencias como son habilidades, destrezas que aporten al desarrollo institucional.

Los factores claves que se deben medir son:

- Los resultados: concretos y finales.

- El desempeño: Medios con los que pone en práctica el desempeño.
- Las competencias: habilidades individuales que aporta el personal a la empresa.
- Factores críticos de éxito: desempeño y sus resultados
- Los modelos de evaluación son: escala gráfica, investigación de campo.

3.- Proceso para premiar a las personas

Toma en cuenta los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores, siempre y cuando los objetivos propuestos se hayan alcanzado, es una forma de comprometer al trabajador a desarrollar su trabajo a conciencia, donde se considera lo siguiente:

a) Remuneración: Es importante mencionar que nadie trabaja gratis, todos quienes trabajan esperan recibir algo a cambio, esto garantiza el esfuerzo y dedicación del personal.

Ventajas:

- Facilita la identificación de puntos débiles y fuertes del personal
- Los colaboradores pueden crecer en la empresa

b) Incentivos: Es necesario incentivar al personal para aumentar el nivel de desempeño del talento en la organización, esto logra la motivación en las personas y por ende mejor desempeño en el trabajo.

c) Prestaciones y servicios: Es una manera de garantizar el bienestar del personal dentro de la empresa, esto ayuda a que el personal aporte con ideas nuevas en su puesto de trabajo.

4.- Proceso para Desarrollar a las personas

a) Capacitación y desarrollo: La formación permanente del personal ayuda a la actualización de conocimientos en el talento humano logrando un mejor desempeño en el trabajo, es el elemento vital para que las instituciones tengan éxito; la globalización y los grandes cambios en el orbe, insertos en esta era de

la información y el conocimiento, nos ubican en una postura frente a la innovación tecnológica, esto permite el desarrollo de habilidades, actitudes, conceptos.

Plan de capacitación

Inventario: Necesidades deben ser satisfechas

Diseño: En base a las necesidades

Aplicación: Programa de capacitación

Evaluación: Evaluar resultados de la capacitación

b) Desarrollo de las personas: Consiste en alcanzar el desarrollo equitativo y constante de las personas y organizaciones, para ello se debe proponer administrar el conocimiento, adquisición de nuevos talentos para garantizar el bien común de la Institución y el personal.

Ventajas:

- Fomentar la creatividad
- Promocionar la innovación
- Comprender requisitos del cliente
- Optimizar inteligencia competitiva
- Desarrollar el capital humano
- Desarrollo del capital intelectual

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Según **Martha (Alles 2010)**: “La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente, el desarrollo profesional de las personas”.

Para **León Gózales, Ángel (2006)**: “Día a día el hombre se enfrenta a nuevos retos que exigen como persona, individuo y sociedad dar el mejor esfuerzo de si para obtener el mejor resultado”

El autor recalca que el personal competente se logra gracias a la educación, formación y aplicación de conocimientos que le permitan desarrollar herramientas estratégicas para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, esto implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas que se presenten en el puesto de trabajo, en si es la forma de gestiona al personal que adopta la organización.

Según **Richard Bandler y John Grinder**, manifiestan que “La Gestión por competencias debe centrarse en el ámbito conductual, más concretamente en los comportamientos observables derivados del saber, el saber hacer y el saberestar”

Los autores proponen tres posiciones, de las cuales desde nuestro punto de vista podemos analizar lo siguiente:

SABER: Conjuntos de información y conocimientos técnicos o humanos aplicables a las exigencias específicas del trabajo.

SABER HACER: Integra las habilidades y destrezas fruto de la experiencia y el aprendizaje.

SABER SER: Hace referencia a la expresión de las actitudes en el lugar de trabajo.

Según **Spencer & Spencer**, las competencias son, en definitiva, “características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”

Para Spencer & Spencer los principales tipos de competencias son cinco:

1. Motivación: Los intereses que una persona considera o desea insistentemente.
2. Características: Físicas y respuestas consistentes a situaciones o información

3. Concepto propio: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento: Conocimiento que una persona tiene sobre un área específica.
5. Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental

En base a las posiciones de los dos autores podemos referir que a las posiciones de saber, saber hacer y saber estar se debería incrementar el saber analizar que implica que el personal debe ser crítico en la toma de decisiones, es decir definir prioridades, además el saber hacer que ocurra, en donde el personal debe contar con actitud innovadora, es decir fomentar el cambio en su trabajo por lo tanto pensamos que la teoría que expone Spencer & Spencer sería la más acertada para el desarrollo del trabajo de investigación ya que permite desarrollar competencias, que permite al ser humano adaptarse a un entorno globalizado, donde el conocimiento es el pilar fundamental para formar personal competente en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, puesto que las TIC's se han convertido en la herramienta fundamental para procesar datos e información académica que va en beneficio de la Comunidad Universitaria.

DESEMPEÑO LABORAL

Definición de desempeño:

Es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuánto al cumplimiento de actividades a las cuales se está obligado a ejecutar.

CHIAVENATO I, (2000), señala. "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos".

ROBINS, S (1998) Lo define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización.

SERRANO (2002) Enfatiza que el desempeño laboral se concibe como un proceso de construcción y reconstrucción de conocimientos a partir del entrenamiento de las dimensiones de la realidad en un tiempo y espacio determinado y se va reforzando a través de la experiencia que el trabajador va adquiriendo en su trabajo cotidiano.

Robbins (2004) vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

Por su parte, **Faria (1995)** considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.

Palaci (2005), plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

El desempeño laboral según **Robbins (2004)**, complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

Chiavenato (2004), plantea: “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados”.

De acuerdo a **Mondy y Noe (1997)**, el sistema de evaluación del desempeño, contempla los procesos a los cuales se someten los recursos humanos,

considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores:

1) *Planeación de Recursos Humanos*. Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, de los ejecutivos clave.

2) *Reclutamiento y Selección*. Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo.

3) *Desarrollo de Recursos Humanos*. Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias.

Según **Palaci (2005)** existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos tenemos:

- a. Retribuciones monetarias y no monetarias.
- b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas.
- c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas.
- d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados.
- e. Factores motivacionales y conductuales del individuo.
- f. Clima organizacional.
- g. Cultura organizacional.
- h. Expectativas del empleado.

Chiavenato (2011) “La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo es un proceso de revisar la actividad productiva del

pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo".

"La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización".

RAZONES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

"Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño." **Chiavenato (2002)**. Es así como se establecen las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados, y según **Chiavenato (2002)** estas son las siguientes:

- 1° Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- 2° Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- 3° Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Sobre la base de las mismas ideas, **Chiavenato (2009)** afirma que: "La evaluación de desempeño es un tema constante y corriente en nuestras vidas particulares; lo mismo ocurre en las organizaciones, que tienen la necesidad de evaluar lo más diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico de ventas y de marketing; la calidad de los productos, la productividad de la empresa, la atención al cliente y, principalmente, cómo es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional. En la organización moderna no hay tiempo para remediar un desempeño deficiente o por debajo de la media. El desempeño humano debe ser excelente en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga resultados en el mundo globalizado de hoy".

Autoevaluación de desempeño.

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

El gerente:

En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación

y comunicación constantes de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el supervisor evalúa el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RH que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación. Como el gerente y el supervisor no tienen el conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistémico de evaluación de persona, el órgano de RH asume la función de Staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema. Esta línea de trabajo ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea gestor de su personal.

El empleado y el gerente

Si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes. El involucramiento del individuo y del gerente en la evaluación es una tendencia muy corriente. En esta alternativa, el gerente sirve de guía y de orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultado, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente; es un intercambio en el que cada uno contribuye para obtener resultados.

Equipo de trabajo

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

Evaluación de 360°

Recientemente surgió otra novedad: La evaluación circular de desempeño, en la que participa todas las personas que mantienen alguna interacción con el

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

Evaluación hacia arriba

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

Comisión de evaluación de desempeño

En algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión está constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano

de RH y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior.

A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa es bastante crítica por su aspecto centralista y por su espíritu de juzgamiento relacionado con el pasado. Por esta razón, es difícil que la comisión central consiga enfocarse en el pasado. Por esta razón, es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño. La comisión es un tercero, es decir, un elemento externo y extraño a la relación entre el empleado y el superior, y no deja de ser una alternativa onerosa, difícil y prolongada, ya que todos los empleados deben pasar el tamiz de la comisión. Además, las personas evaluadas que a todos juzga, aprueba o desaprueba.

DEFINICIÓN ESTRÉS:

Podemos considerar al estrés como el proceso que se pone en marcha cuando una persona percibe una situación o acontecimiento como amenazante o desbordante de sus recursos. A menudo los hechos que lo ponen en marcha son los que están relacionados con cambios, exigen del individuo un sobreesfuerzo y por tanto ponen en peligro su bienestar personal.

El estrés no siempre tiene consecuencias negativas, en ocasiones su presencia representa una excelente oportunidad para poner en marcha nuevos recursos personales, fortaleciendo así la autoestima e incrementando las posibilidades de éxito en ocasiones futuras.

1. ¿De Qué depende la aparición del estado subjetivo de malestar o Estrés?

Un mismo hecho no resulta igual de estresante para todas las personas, ni siquiera en todas las circunstancias o momentos de la vida para el mismo sujeto. Varios son los factores que lo determinarán:

- **La forma de evaluar el suceso y/o las capacidades para hacerle frente:** mientras alguien, por ejemplo puede considerar un ascenso laboral como una amenaza, para otro puede suponer un reto personal.
- **La manera de hacer frente a las dificultades:** negar el problema, aplazarlo o poner en marcha conductas de autocontrol, por citar sólo algunas, conlleva distintas consecuencias en la percepción del estrés.
- **Características personales:** las personas tenemos diferentes estilos de reaccionar ante las circunstancias que demandan un esfuerzo de nuestra parte, son rasgos que si bien no pueden considerarse como definitivos, sí es cierto que se van consolidando con la acumulación de experiencias, como por ejemplo la emotividad o la reactividad al estrés. La tensión o el nerviosismo son variables individuales, tanto en su percepción como en sus consecuencias.
- **Apoyo social:** el número y calidad de relaciones que el individuo mantiene puede servir como amortiguadores o amplificadores de los acontecimientos potencialmente estresantes, así como la habilidad para pedir consejo o ayuda.

Si bien el ambiente físico puede ser un generador de estrés, es en el social donde se dan la gran mayoría de las situaciones que lo provocan. Mientras algunos autores han considerado los cambios vitales, pérdidas de personas o relaciones importantes, nueva situación laboral o nacimiento de un hijo, por poner unos ejemplos, como los desencadenantes del estrés, otros señalan que los acontecimientos diarios, pequeñas contrariedades, al ser más frecuentes y próximos a la persona pueden alterar en mayor medida la salud. Es posible, que ambos tipos se relacione y determinen de forma mutua.

2. Indicadores de estrés.

Los indicadores o respuestas de estrés son los que en definitiva nos permiten determinar que éste existe, podemos distinguir los neuroendocrinos, los psicofisiológicos y los psicológicos.

Ante estímulos amenazantes, particularmente si estos son de naturaleza emocional, el organismo reacciona a través de diferentes sistemas

neuroendocrinos, así se prepara para la lucha o la huida de la amenaza. Esta reacción que en principio es adaptativa y natural, tendrá unas consecuencias tremendamente negativas para la salud cuando se presente con demasiada frecuencia o simplemente dicha preparación y el exceso de energía que supone no son necesarios.

Las respuestas psicofisiológicas, en general son de tipo involuntario, como las anteriores, y algunas de ellas son el aumento de la tasa cardíaca, la presión sanguínea o la actividad respiratoria.

Además de la activación o inhibición de mecanismos fisiológicos y bioquímicos, es importante el número de reacciones psicológicas asociadas al estrés. Existen las emocionales, somáticas, cognitivas y comportamentales.

Las primeras son las más importantes, al punto que muchas veces se ha confundido el estrés con las emociones concretas que lo acompañan. Los indicadores emocionales están muy relacionados con los somáticos y con frecuencia son una causa de los otros o viceversa. Las emociones asociadas al estrés son las negativas, ansiedad, depresión, ira, etc. y estados de ánimo como la impaciencia, la frustración, etc. Los indicadores somáticos son percibidos por los sujetos y expresados como quejas, siendo los más habituales la fatiga, el insomnio, el temblor, y dolores de distinto tipo. Muchos de estos aspectos somáticos no son más que los componentes de la reacción emocional, por ejemplo en el caso de la ansiedad. Parece que la ansiedad se relaciona más con un estado de estrés temporal y la depresión con uno crónico.

Los indicadores cognitivos y comportamentales pueden convertirse en formas de afrontar el estrés más o menos eficaz. Entre los primeros destacan, como más habituales, la indecisión, actividad mental acelerada, pérdida del sentido del humor, la memoria, etc. Entre los comportamentales estados de nerviosismo diversos como morderse las uñas o no poderse estar quieto, trastornos alimenticios, fumar, etc.

3. ¿Cómo prevenir los efectos negativos del estrés?

El estrés es necesario, es la fuerza que nos ayuda a avanzar en nuestra vida. La clave entonces consiste en aprovechar la fuerza que proporciona la activación psicofisiológica que surge al encontrarnos ante situaciones que demandan nuestro esfuerzo, así como saber detectar cuando este estado se repite con demasiada frecuencia y de manera inútil, poniendo en peligro el bienestar y la salud.

En ocasiones es necesario revisar la forma como se está evaluando la situación. Hay algunas personas, o momentos en nuestra vida, en que cualquier situación o asunto lo percibimos como amenazante, dejando de actuar y perpetuando el problema. En otras se vive como desafío o reto, un hecho que si lo analizásemos más ampliamente o desde otro punto de vista nos daríamos cuenta que el derroche de energía que empleamos en su resolución no es necesario.

Algunas estrategias como la resolución de problemas o la toma de decisiones se hacen necesarias cuando el actuar ciertas el cambio de una situación o problema. Sin embargo en otras ocasiones, por ejemplo pérdidas de seres queridos o finalización de relaciones importantes los esfuerzos se deben encaminar a amortiguar o cambiar el estado emocional o el malestar fisiológico. En estos casos realizar actividades placenteras, pasear o hacer deporte, mantener relaciones gratificantes o aprender y poner en práctica ejercicios de relajación, son algunas soluciones eficaces.

Existen determinadas características que parecen proteger del estrés. Las personas que las poseen suelen tender a comprometerse con lo que hacen y creen que los resultados en gran medida dependen de sus acciones. Reconocen y confían en sus valores, metas y prioridades y aprecian su propia capacidad. Su sistema de creencias minimiza la sensación de amenaza ante ciertos acontecimientos y ante otros consideran que el desafío es una oportunidad para el crecimiento personal. Son flexibles y toleran la ambigüedad, jugando un papel importante en su comportamiento la propia responsabilidad. Las creencias existenciales son fundamentales a la hora de que el sujeto atribuya significados y sobre todo para mantener las esperanzas en situaciones difíciles.

4. Estrés y salud.

Las relaciones existentes entre el estrés y la salud se vienen desarrollando desde hace mucho tiempo, por considerar que son investigaciones necesarias y fructíferas. Estas relaciones en ocasiones han estado sobrevaloradas e incluso mal interpretadas, no obstante hoy en día se puede afirmar que el estrés, en general, es el principal factor causante de trastornos psicológicos, presente en la mayoría de las psicopatologías, y uno de los principales factores causales o de riesgo de las alteraciones orgánicas.

El estrés afecta de una manera directa a la salud, facilitando la aparición de determinadas enfermedades o acelerando el progreso de una enfermedad ya crónica, o de forma indirecta, bien estimulando la realización de conductas nocivas o reduciendo la probabilidad de que aparezcan conductas saludables.

Una conducta de salud es cualquier actividad llevada a cabo por una persona con el fin de proteger, promover o mantener la salud. Son conductas incompatibles con estilos de vida saludables, el fumar, beber, la vida sedentaria, los malos hábitos alimentarios, etc.

Muchos estudios han demostrado que el estrés reduce la competencia inmunológica del organismo. Puede reducir la resistencia a las enfermedades, las personas sometidas a altos niveles de estrés sufren un mayor número de enfermedades infecciosas de todo tipo.

Ya es clásica la relación existente entre el estrés y los trastornos gastrointestinales, así como su influencia en problemas cardiovasculares. En los últimos años, y a partir del hallazgo de cómo influye en la competencia inmunológica, se ha concluido que afecta de forma significativa y más si se tienen en cuenta otras variables personales y sociales, a la aparición y progresión de la artritis reumatoide, las alergias, los problemas de piel.

Lazarus y Folkman (1986) afirman que no siempre constituye un proceso negativo el estrés en nuestras vidas, ya que dependerá de la valoración que cada sujeto

hace del proceso y de su capacidad para controlar la situación y afrontar las consecuencias del estrés. El estrés es un proceso dinámico en el que intervienen variables tanto del entorno como individuales, y aparece cuando la persona evalúa una situación como amenaza.

SINTOMAS DEL ESTRÉS.

El estrés afecta órganos y funciones de todo el organismo. Los síntomas más comunes son:

- Depresión o ansiedad
- Dolores de cabeza
- Insomnio
- Indigestión
- Sarpullidos
- Disfunción sexual
- Nerviosismo
- Palpitaciones rápidas
- Diarrea o estreñimiento

Uno de los primeros síntomas en aparecer es el nerviosismo, un estado de excitación en el que el sistema nervioso responde de forma exagerada o desproporcionada a estímulos considerados normales. El consumo de tabaco, o de alcohol y café u otras sustancias estimulantes, son la causa más común de nerviosismo y falta de equilibrio en el sistema nervioso.

La ansiedad también suele ser punto común en personas que se sienten "estresadas". Se trata de un trastorno psicossomático, que comienza afectando a la mente pero acaba repercutiendo sobre diversos órganos del cuerpo, produciendo taquicardia, dolor de estómago, colon irritable (alternancias entre estreñimiento y diarrea), etc.

Se han identificado tres etapas en la respuesta al estrés.

En la primera etapa: alarma, el cuerpo reconoce el estrés y se prepara para la acción, ya sea de agresión o de fuga. Las glándulas endocrinas liberan hormonas que aumentan los latidos del corazón y el ritmo respiratorio, elevan el nivel de azúcar en la sangre, incrementan la transpiración, dilatan las pupilas y hacen más lenta la digestión.

En la segunda etapa, resistencia, el cuerpo repara cualquier daño causado por la reacción de alarma. Sin embargo, si el estrés continúa, el cuerpo permanece alerta y no puede reparar los daños. Si continúa la resistencia se inicia.

La tercera etapa, agotamiento, cuya consecuencia puede ser una alteración producida por el estrés. La exposición prolongada al estrés agota las reservas de energía del cuerpo y puede llevar a situaciones extremas. Ciertos tipos de jaqueca y dolor de cara o espalda, el asma, úlcera péptica hipertensión, asma y estrés premenstrual, son ejemplos de alteraciones relacionadas con el estrés. Además, el estrés emocional puede causar o empeorar muchos trastornos de la piel, desde picores, cosquilleo y dolor hasta los que producen sarpullido y granos.

TIPO DE ESTRÉS LABORAL.

Según **Slipack (1996, citado en Campos, 2006)** existen dos tipos de estrés laboral:

El Episódico: Es aquel que ocurre momentáneamente, es un estrés que no se posterga por mucho tiempo y luego de que se enfrenta o resuelve desaparecen todos los síntomas que lo originaron; un ejemplo de este tipo de estrés es el que se presenta cuando un trabajador es despedido de su empleo.

El crónico: que se puede presentar cuando la persona se encuentra sometida a las siguientes situaciones:

- 1- Ambiente laboral inadecuado.
- 2- Sobrecarga de trabajo.
- 3- Alteración de ritmos biológicos.

4- Responsabilidades y decisiones muy importantes.

El estrés crónico es aquel que se presenta varias veces o frecuentemente cuando un trabajador es sometido a un agente estresor de manera constante, por lo que los síntomas de estrés aparecen cada vez que la situación se presenta y mientras el individuo no afronte esa exigencia de recursos el estrés no desaparecerá.

TIPOS DE ESTRESORES LABORALES:

Se clasifican en:

a.- *Estresores del ambiente físico*, entre los que se encuentran:

- La iluminación. No es lo mismo trabajar en turno nocturno que en el diurno.
- El ruido. Trabajar con alarmas continuamente, puede afectar no sólo al oído, Si no al desempeño del trabajo: satisfacción, productividad, etc.
- Ambientes contaminados. La percepción de los riesgos, puede producir mayor ansiedad en el profesional, repercutiendo en el rendimiento y en el bienestar psicológico.
- La temperatura. A veces trabajar en un ambiente caluroso genera un tremendo disconfort.
- Peso. Los profesionales que han de trabajar en quirófano muchas horas con delantales o guantes protectores de plomo pueden estar sometidos a cargar con un peso importante. El cansancio puede duplicarse.

b.- *Estresores de la tarea*. La generación de estrés varía de unas personas a otras, ya que las características de cada tarea y de lo que genera en los profesionales van en función de lo que gusta o no hacer. Cuando la tarea se adecúa a las expectativas y a la capacidad de profesional, contribuye al bienestar psicológico y supone una importante motivación. Entre estos estresores se encuentran:

La Carga Mental De Trabajo. Es el grado de movilización de energía y capacidad mental que el profesional pone en juego para desempeñar la tarea. Ejemplo: tener que preparar 25 sueros llenos de medicación en un horario reducido.

El Control Sobre La Tarea. Ocurre cuando no se controla la tarea, es decir, cuando las actividades a realizar no se adecuan a nuestros conocimientos. Ejemplo: Han cambiado a un profesional de puesto de trabajo, y ha sido trasladado a un servicio de tesorería, cuando resulta que los cinco últimos años ha trabajado en la unidad de logística. No controla la tarea a realizar y no se atreve a tomar las iniciativas adecuadas por temor a la falta de conocimientos y atención que requieren estos avatares. .

C.- Estresores De La Organización: Los estresores más importantes que aparecen en la organización son los siguientes:

Conflicto y ambigüedad del Rol. Ocurre cuando hay diferencias entre lo que espera el profesional y la realidad de lo que le exige la organización. Puede haber conflictos como por ejemplo recibir órdenes contradictorias de un responsable de enfermería o cuando los deseos y metas no se corresponden con lo que realmente estamos haciendo. Cuando no se tiene claro lo que se tiene que hacer, los objetivos del trabajo y la responsabilidad inherente que conlleva, nos puede estresar de forma importante. También influyen los tiempos de descanso, las relaciones interpersonales, sentirse observado-criticado por los compañeros, las dificultades de comunicación y las escasas posibilidades de promoción. Estos factores también pueden generar estrés laboral.

La jornada de trabajo excesiva produce desgaste físico y mental e impide al profesional hacer frente a las situaciones estresantes. Por ejemplo una jornada nocturna puede ser más larga que una de mañana o tarde y por tanto al final de la jornada, el profesional se encontrará más agotado y su capacidad física y mental puede verse disminuida.

Las relaciones interpersonales pueden llegar a convertirse en una fuente de estrés. Piénsese en un profesional desequilibrado emocionalmente que hace la vida imposible a todos sus compañeros. Es una fuente continua de estrés. Por el contrario, cuando existe buena comunicación interpersonal y cuando se percibe apoyo social y de la organización, se amortiguan los efectos negativos del estrés laboral sobre nuestra salud.

Promoción y desarrollo profesional. Si las aspiraciones profesionales no se corresponden con la realidad por falta de valoración de méritos, se puede generar una profunda frustración apareciendo el estrés.

1.4.2.-MARCO CONCEPTUAL.

TALENTO HUMANO:

García, Sánchez Y Zapata (2008) definen la gestión del talento humano como: “la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa”

Maristany, Jaime (2008) dice que la administración del talento humano tiene por objeto reconocer, administrar y evaluar las técnicas y métodos de administración del área, como parte de las estrategias generales de la empresa siendo eficaces y logrando la confianza de los empleados a todos los niveles.

Vásquez, Aldel (2008) afirmó que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señaló la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional.

Lledó, Pablo (2011) él afirma que el talento humano tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el

desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos.

Mora Vanegas, Carlos (2012) resalta que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

Dunnette (1974), plantea que: "La selección consiste en asegurar que la persona adecuada esté en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada"

EL DESEMPEÑO LABORAL:

Bohórquez, (citado en Araujo y Guerra, 2007). Como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.

Chiavenato (2000): Expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Emilio Frugoni (1941) “Dentro de nuestro régimen económico, todos los problemas de la vida del trabajador se reúnen, se remiten y se refieren a un problema central que es la remuneraciones, solucionando este problema, puede decirse que se solucionan los otros, si viven en malas habitaciones, si tienen que soportar jornadas

excesivas, si no cuidan bien a sus hijos, etcétera. Es que la remuneración no les alcanza para llenar las exigencias de la vida tal como nosotros la concebimos y reclamamos”.

Stoner, Araujo y Guerra, (2007). Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato (1999), fundamenta que existen numerosa razones que dan importancia a la inducción: Primero, permite reducir la ansiedad natural asociada con el proceso de ingreso o de adquisición de nuevas responsabilidades. Segundo, da la oportunidad de orientar positivamente el interés y la voluntad de aprender a la persona que ingresa. Tercero, facilita una armonía entre necesidades individuales y condiciones que ofrece la empresa para satisfacerla, y por último, acelera el proceso de integración.

Claudia Ordaz (2000), realizó el estudio “**Importancia de la detección de necesidades en un programa de capacitación para una empresa de servicios**” en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. En ella se pudo verificar que después del programa de capacitación los empleados de DHL tuvieron un cambio de actitud hacia los clientes. Tenían más tolerancia, comprensión y atención hacia los clientes. Por otro lado, los programas de entrenamiento sin una unión a una necesidad del negocio o a un cliente tienen una posibilidad reducida de producirle resultados a la organización. Un curso de entrenamiento exitoso tiene un impacto en la necesidad del negocio, detrás de la petición de entrenamiento.

Milkovich y Boudreau (2002) El desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las

cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general.

Según Chiavenato (2011): "La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona".

Robbins (2004) define el desempeño como los comportamientos observados en el trabajador, que son relevantes, para el logro de objetivos en la organización y pueden ser medidos de acuerdo a las competencias de cada persona, y la contribución que dan a la empresa.

Stoner y Gilbert (1996), la evaluación del desempeño se define como el procedimiento que es empleado por los gerentes y administradores para ser una comparación entre el nivel que un trabajador ofrece en su puesto y los objetivos que dicho puesto requiere.

ESTRÉS:

El estrés laboral, según **Cano (2002)** señala que "hablamos de estrés cuando se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente, y los recursos de la persona para hacerles frente". El estrés es una respuesta adaptativa por parte del individuo, que en un primer momento nos ayuda a responder más rápida y eficazmente a situaciones que lo requieren.

ESTRÉS LABORAL

Stavroula Leka BA., Amanda Griffiths, Cox Tom. (1999), en su libro "La organización del trabajo y el estrés", señala que "El estrés laboral es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación".

Rodríguez (2008), el estrés es la respuesta del cuerpo a condiciones externas que perturban el equilibrio emocional de la persona. Se entiende como una sobrecarga para el individuo, que depende tanto de las demandas de la situación, como de los recursos con los que cuenta el individuo para afrontar dicha situación.

Peiró, (2001). Estrés laboral: Es la respuesta fisiológica y psicológica del organismo, que ocurre cuando los requerimientos del trabajo no son compatibles con las capacidades o los recursos de los trabajadores

Gutiérrez, (1999). Estrés: Es la respuesta fisiológica y psicológica del organismo a factores demandantes físicos, químicos o emocionales y que pueden ser externos o internos.

Burnout

El síndrome de burnout, también conocido como síndrome de desgaste ocupacional o profesional, es un padecimiento que se produce como respuesta a presiones prolongadas que una persona sufre ante factores estresantes emocionales e interpersonales relacionados con el trabajo.

Edelwich y Brodsky (1980) lo describen como una pérdida progresiva de idealismo, energía y propósito, mientras que otros estudiosos en el campo de la psicología organizacional lo ubican como un estado de desgaste emocional y físico.

Coaching

El COACH no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio.

Talane Miedaner, Coaching para el éxito, editorial Urano (2002) El Coaching Empresarial se puede aplicar a toda clase de negocio, se ha convertido en una actividad fundamental para apoyar el desarrollo individual como de equipo y proporcionar nuevas directrices tendentes a la satisfacción laboral del personal, aumento de la productividad y consecución de una eficacia global a nivel de empresa. Para la aplicación de esta técnica es necesario contar con un Coach que

es el tutor, quien observa la situación real de la empresa, no influye en las políticas internas de la compañía pero si formula preguntas dirigidas a facilitar una discusión de las posibilidades y oportunidades, orienta y respalda a todo un equipo de trabajo que está conformado desde el director hacia todos sus colaboradores para un proceso de rendimiento laboral y desarrollo personal y organizativo.

Empowerment

Es un sistema que consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa, a través de la delegación y de la trasmisión de poder.

Terry Wilson (2000) en su Manual del Empowerment, “Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores”, expresa que el empowerment “consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder”.

Feedback 360º

Es una evaluación en que se valoran conductas, habilidades y competencias de los individuos, y está orientada al desarrollo de competencias, permitiendo encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño, o bien se puede describir como una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes individuos, respecto del desempeño de una persona en particular, de un departamento o una organización y que nos ayuda a mejorar su desempeño y con ello maximizar los resultados de la compañía. La evaluación de 360 grados consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de competencias predefinidas con base en comportamientos observables del trabajador en el desarrollo diario de su práctica profesional (**Alles, 2005**). El propio personal se autoevalúa y es evaluado por todo su entorno (jefes, pares, externos, clientes, subordinados, etc.); recibiendo así de manera objetiva la percepción de todas aquellas personas que observan y conocen su labor. Así el trabajador identifica sus fortalezas y debilidades, además de analizar y valorar las evaluaciones recibidas, lo que le permite comparar los resultados obtenidos para mejorar su desarrollo personal y

profesional.

1.4.3.- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

a).- Variables

- Gestión del talento humano
- Desempeño laboral

VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
Gestión del talento humano	Admisión de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección
	Aplicación de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de cargos • Competencias • Evaluación del desempeño
	Compensación de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneraciones • Beneficios servicios
	Desarrollo de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y desarrollo • Programas de cambio • Programas de comunicación
	Mantenimiento de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina • Higiene Laboral • Seguridad en el trabajo • Calidad de vida laboral
	Monitoreo de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información gerencial • Base de datos
Desempeño laboral	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento
	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Productos finales
	Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos propios generados
	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción de usuarios
	Estrés	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga laboral • Actividad monótona

1.5.- HIPÓTESIS.

HIPÓTESIS GENERAL

La Gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de los cajeros de Hipermercados Tottus- Sullana

1.6.- OBJETIVOS

1.6.1.- OBJETIVO GENERAL

Determinar como la Gestión del talento humano influye en el desempeño laboral de los cajeros de Hipermercados Tottus - Sullana

1.6.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Describir las políticas de gestión del talento humano de los colaboradores de los cajeros de Hipermercados Tottus- Sullana
- b) Analizar el desempeño Laboral de los colaboradores de los cajeros de Hipermercados Tottus - Sullana.
- c) Proponer un plan de capacitación constante para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Hipermercados Tottus- Sullana.

CAPÍTULO II

MATERIAL Y MÉTODOS

2.1.- TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

2.1.1.- Tipo de investigación.

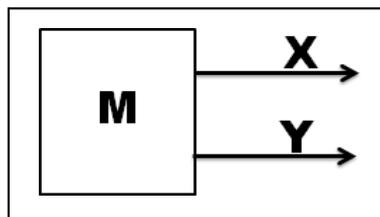
El tipo de investigación fue cuantitativo, se utilizaron técnicas de recolección de datos y la presentación de los resultados en cuadros estadísticos e instrumentos de medición debidamente explicativos, utilizando los aplicativos de Microsoft Office.

La investigación fue no experimental transeccional descriptivo, debido a que solo se limita a describir las principales características de las variables en estudio.

Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, ya que no existe manipulación de alguna variable.

Corresponde a un diseño no experimental transeccional descriptivo.



Dónde:

- M Muestra de la investigación. Representada por 30 cajeros
- X Gestión del talento humano
- Y Desempeño laboral

2.2.- POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio estuvo representada por los cajeros de Hipermercados TOTTUS ubicada en la ciudad de Sullana

Está simbolizado por 30 cajeros hombres y mujeres de Hipermercados TOTTUS de la ciudad de Sullana. A los cuales se les entregó durante la tercera semana del mes de Noviembre de 2014 en un sobre cerrado los tres cuestionarios

2.3.- INSTRUMENTOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

2.3.1.- Instrumentos de investigación

Nº	Técnicas	Instrumentos
1.-	Encuesta	Cuestionario

En relación a la encuesta a cada uno de los informantes de la organización se le otorgó un cuestionario en función a los indicadores y objetivos específicos.

Las técnicas e instrumentos ya mencionados sirvieron para analizar y evaluar la Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los cajeros de Hipermercados Tottus- Sullana

2.3.2.- Fuentes de información

Las fuentes de información utilizadas durante el desarrollo de la presente investigación:

1. Tesis nacionales e internacionales.
2. Repositorios.
3. Libros, revistas: administrativas, económica y jurídicas.
4. Cuestionario aplicado a colaboradores de Tottus sede Sullana.

5. Ensayos
6. Artículos en la web.

2.4.- PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento de datos de la presente investigación se siguió el siguiente procedimiento:

- Previo al ordenamiento y tabulación de los resultados del cuestionario que se aplicó a los informantes, la información se registró en forma manual.
- Se calcularon las frecuencias y porcentajes de los puntajes obtenidos, de la encuesta, y luego se graficó e interpretó los resultados obtenidos.
- Todo lo anteriormente mencionado se hizo a través de la estadística descriptiva respetando todo sus pasos y etapas.
- En el procesamiento de datos se utilizó la aplicación Excel que permitió elaborar tablas y formatos que incluyen cálculos matemáticos mediante fórmulas; las cuales se pueden usar operadores matemáticos.

CAPÍTULO III

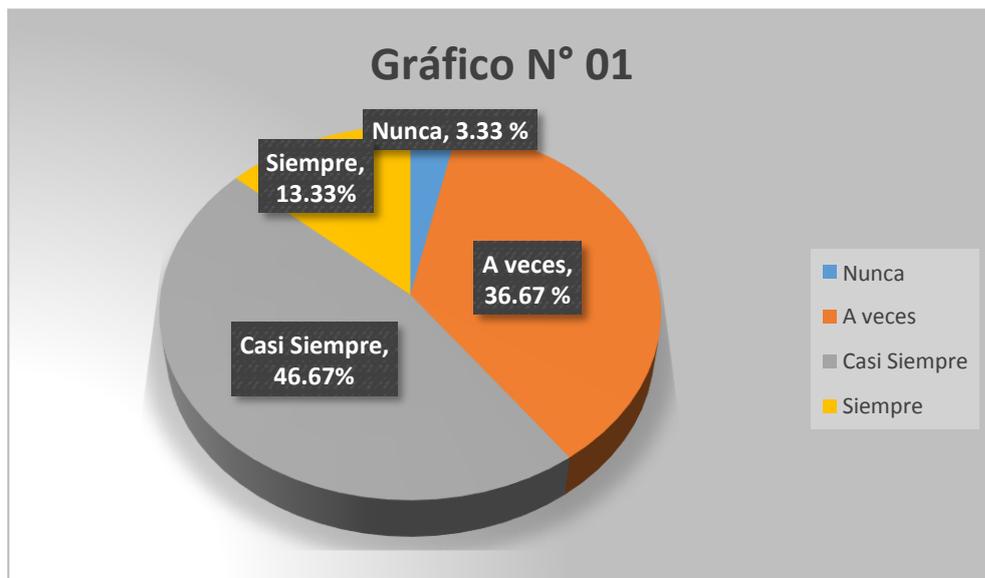
RESULTADOS

Los resultados relacionados a describir las políticas de gestión del talento humano de los colaboradores de los cajeros de Hipermercados Tottus- Sullana

1. ¿Diga usted: se realizan procesos de reclutamiento continuamente en la empresa?

Cuadro N° 01			
N°	Alternativas	Cantidad	Porcentaje%
1	Nunca	1	3.33
2	A veces	11	36.67
3	Casi Siempre	14	46.67
4	Siempre	4	13.33
		30	100

*Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014
Elaboración de los autores de la investigación*



*Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014
Elaboración de los autores de la investigación*

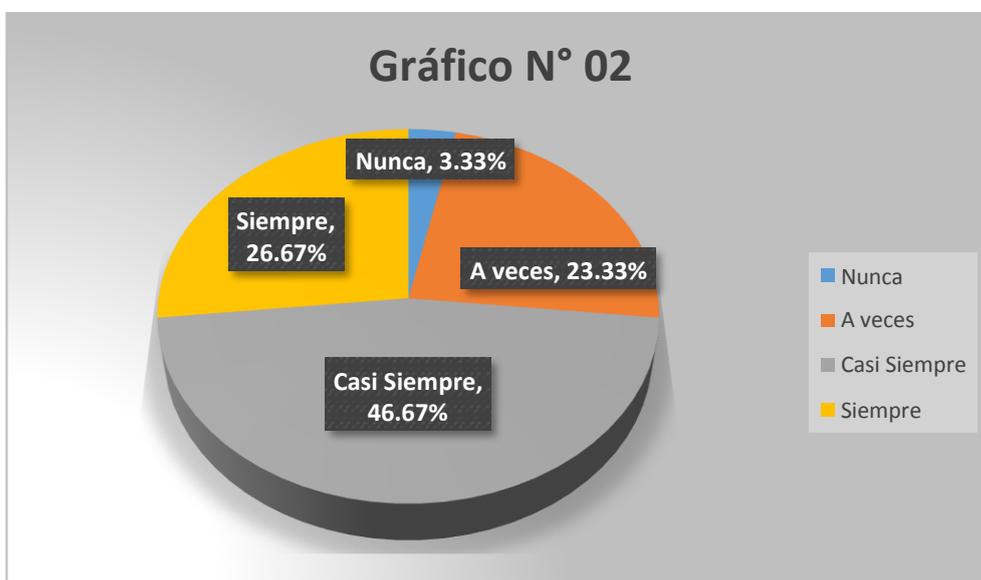
En el cuadro y gráfico N° 01, apreciamos que el 46.67% manifiesta que la empresa para la que laboran casi siempre realiza procesos de reclutamiento de personal, y el 13.33% expresa que siempre se dan estos procesos. Mientras que el 36.67% considera que a veces existe reclutamiento y solo el 3.33% piensa que nunca se da estos procesos.

2. ¿La empresa selecciona a su personal de acuerdo a su perfil?

Cuadro N° 02			
N°	Alternativas	Cantidad	Porcentaje%
1	Nunca	1	3.33
2	A veces	7	23.33
3	Casi Siempre	14	46.67
4	Siempre	8	26.67
		30	100

Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación



Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

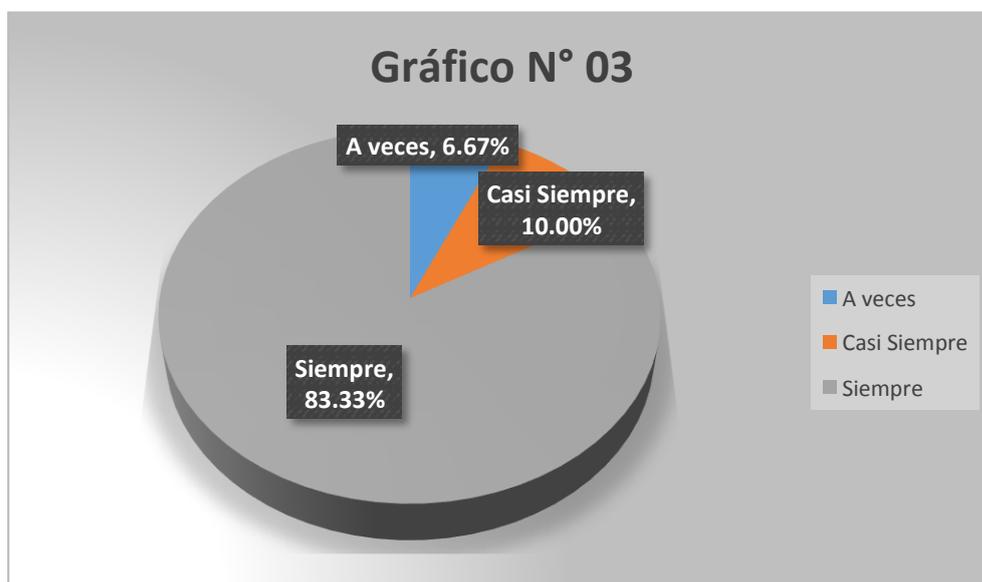
Elaboración de los autores de la investigación

El éxito estará definido por la capacidad de la empresa para atraer personas que puedan aportar su conocimiento al capital humano de la organización. En el cuadro y gráfico N° 02, observamos que entre las alternativas de casi siempre 46.67% y Siempre 26.67% hay un alto porcentaje de trabajadores que consideran que el personal es elegido de acuerdo a su perfil y con un 23.33% manifiesta que a veces, y aquellos que creen que nunca es elegido por perfil alcanza solo 3.33%.

3. ¿Se realiza el proceso de inducción al personal nuevo para conocer la cultura de la empresa?

Cuadro N° 03			
N°	Alternativas	Cantidad	Porcentaje%
1	A veces	2	6.67
2	Casi Siempre	3	10.00
3	Siempre	25	83.33
		30	100

*Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014
Elaboración de los autores de la investigación*



*Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014
Elaboración de los autores de la investigación*

El personal es el factor que hace la propuesta viable del conocimiento y desarrollo institucional. En ese sentido, el cuadro y gráfico N° 03, observamos que un elevado índice porcentual 93,33% expresa que se realizan procesos de inducción para los trabajadores, mientras que un bajo porcentaje 6.67% considera que a veces lo hace.

4. ¿Se imparten instrucciones suficientes y capacitaciones para realizar adecuadamente los cargos?

Cuadro N° 04			
N°	Alternativas	Cantidad	Porcentaje%
1	A veces	1	3.33
2	Casi Siempre	14	46.67
3	Siempre	15	50.00
		30	100

*Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014
Elaboración de los autores de la investigación*



*Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014
Elaboración de los autores de la investigación*

En el cuadro y gráfico N° 04, observamos que hay un amplio porcentaje promedio entre siempre y casi siempre 96.67%, que expresa que se imparten las instrucciones y capacitaciones para realizar adecuadamente los cargos, el interés por las personas, por parte de la empresa lo convierte en el recurso capaz de generar un diferencial competitivo desde sus potencialidades individuales; y tan solo el 3.33% considera que a veces se presentan estas acciones.

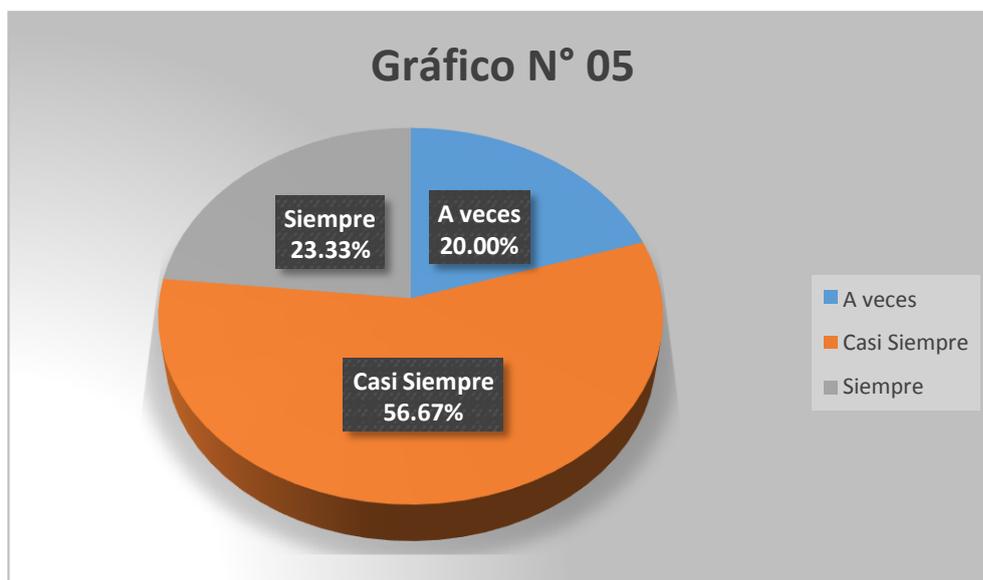
Los resultados obtenidos al analizar el desempeño Laboral de los colaboradores de los cajeros de Hipermercados Tottus - Sullana.

5. ¿Conoce el motivo de realizar una evaluación de desempeño por competencias?

Cuadro N° 05			
N°	Alternativas	Cantidad	Porcentaje%
1	A veces	6	20.00
2	Casi Siempre	17	56.67
3	Siempre	7	23.33
		30	100

Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación



Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación

Es necesario crear un perfil de competencias específicas que pueda encaminar al crecimiento organizacional. En este gráfico N° 05 apreciamos que el 80.00 %, considera dentro de las categorías siempre y casi siempre conocer los motivos de la evaluación de desempeño por competencias, en tanto que lo considera a veces el 20%.

6. ¿La empresa realiza evaluaciones de desempeño y conoce los resultados de su evaluación?

Cuadro N° 06			
N°	Alternativas	Cantidad	Porcentaje%
1	A veces	5	16.67
2	Casi Siempre	12	40.00
3	Siempre	13	43.33
		30	100

*Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014
Elaboración de los autores de la investigación*



*Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014
Elaboración de los autores de la investigación*

En el cuadro y gráfico N° 06 se destaca la necesidad de la empresa de ubicar al candidato más apto, para lograr alcanzar sus objetivos, observamos que en un promedio integrado, el 83.33%, considera conocer de las evaluaciones de desempeño, mientras que el 16.67% expresa que a veces se realizan estas evaluaciones.

7. ¿Las remuneraciones y el salario que gana compensan su trabajo realizado en la empresa?

Cuadro N° 07			
N°	Alternativas	Cantidad	Porcentaje%
1	Nunca	1	3.33
2	A veces	11	36.67
3	Casi Siempre	14	46.67
4	Siempre	4	13.33
		30	100

Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación



Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación

La satisfacción de requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores y crear condiciones satisfactorias y la calidad de vida en el trabajo se ven reflejados en el cuadro y gráfico N° 07, donde observamos que en un promedio integrado, el 60.00% de los trabajadores, considera que el salario que gana compensa su trabajo, asimismo, un porcentaje considerable 36.67% manifiesta que estos beneficios solo a veces se compensan y el 3.33% piensa que nunca compensa lo que gana.

8. ¿La empresa le brinda beneficios y servicios?

Cuadro N° 08			
N°	Alternativas	Cantidad	Porcentaje%
1	Casi Siempre	3	10.00
2	Siempre	27	90.00
		30	100

Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación



Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación

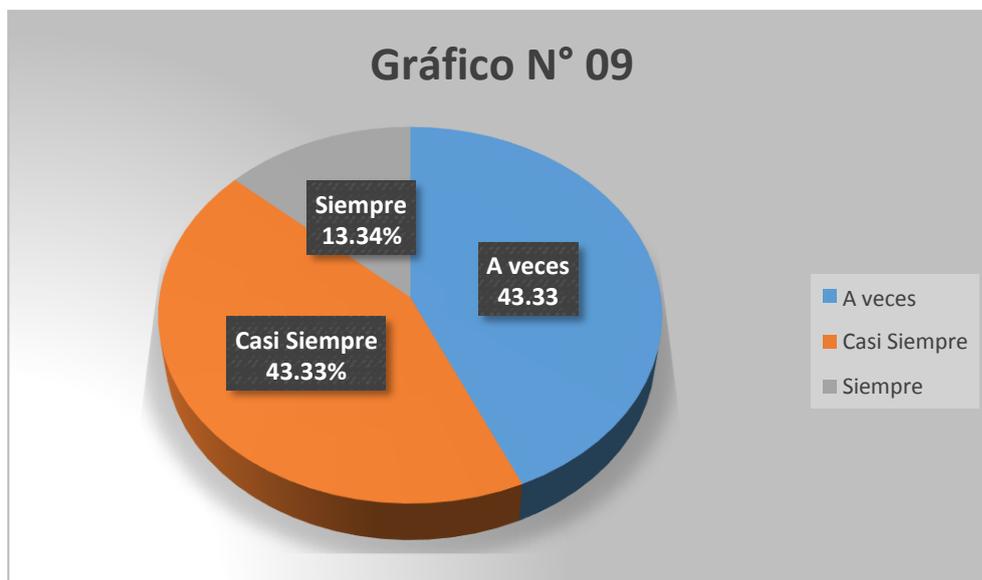
Existe una diferencia considerable en el nivel de satisfacción laboral entorno a los beneficios y servicios otorgados por la empresa. En el cuadro y gráfico N° 08, observamos que el 90.00%, considera siempre recibe beneficios y servicios de la empresa, y el 10.00% considera que casi siempre obtiene beneficios.

Los resultados relacionados a las propuestas de un plan de capacitación constante para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Hipermercados Tottus-Sullana.

9. ¿Son consultados al personal sobre sus necesidades de capacitación y desarrollo, a través de encuestas o reuniones de trabajo?

Cuadro N° 09			
N°	Alternativas	Cantidad	Porcentaje%
1	A veces	13	43.33
2	Casi Siempre	13	43.33
3	Siempre	4	13.34
		30	100

*Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014
Elaboración de los autores de la investigación*



*Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014
Elaboración de los autores de la investigación*

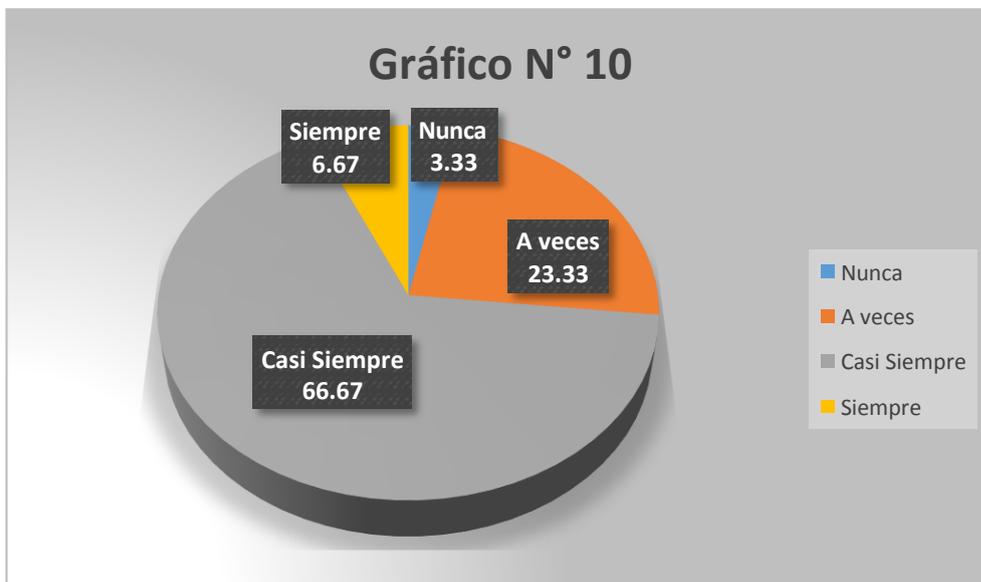
La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador. En el cuadro y gráfica N° 09, se aprecia que el 13.34% manifiesta que los trabajadores son capacitados, y la opción casi siempre alcanza el índice de 43.33%, y el 43.33% índice importante considera que a veces se les considera la capacitación.

10. ¿La empresa brinda programas de cambios continuamente?

Cuadro N° 10			
N°	Alternativas	Cantidad	Porcentaje%
1	Nunca	1	3.33
2	A veces	7	23.33
3	Casi Siempre	20	66.67
4	Siempre	2	6.67
		30	100

Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación



Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación

En el cuadro y gráfico N° 10, observamos que en un promedio integrado, el 73.34% considera que la empresa programa cambios constantemente de acuerdo a su política, además, un 23.33% lo considera a veces existen cambios y un reducido 3.33% considera que nunca hay cambios.

11. ¿La empresa adopta anualmente un plan de formación y programas de comunicación?

Cuadro N° 11			
N°	Alternativas	Cantidad	Porcentaje%
1	A veces	8	26.67
2	Casi Siempre	16	53.33
3	Siempre	6	20.00
		30	100

Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación



Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación

En el cuadro y gráfico N° 11, observamos que en un promedio integrado, el 73.33% considera que la empresa tiene un plan anual de formación y programas de comunicación para sus trabajadores, el 26.67% lo considera a veces.

12. ¿Se cumple con el horario establecido para el ingreso a sus labores como disciplina?

Cuadro N° 12			
N°	Alternativas	Cantidad	Porcentaje%
1	Casi Siempre	4	13.33
2	Siempre	26	86.67
		30	100

Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación



Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación

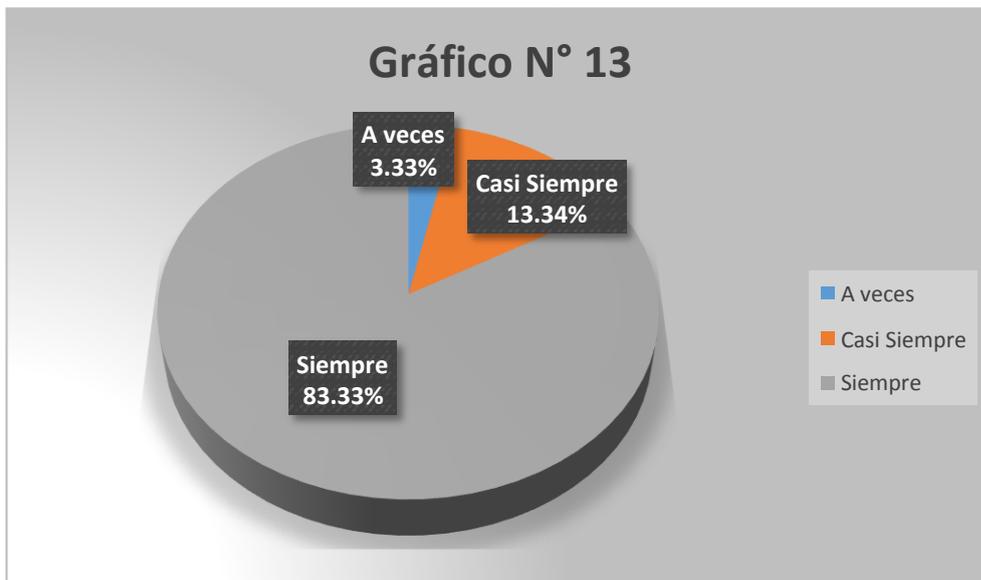
En el cuadro y gráfico N° 12, apreciamos que los trabajadores siguiendo las normas de disciplina y, a la vez sometidos al cumplimiento de los objetivos logran alcanzar ampliamente el 86.67% que cumple con los horarios establecidos por la empresa y con la opción casi siempre considera el 13.33%.

13. ¿La empresa cumple con la higiene laboral?

Cuadro N° 13			
N°	Alternativas	Cantidad	Porcentaje%
1	A veces	1	3.33
2	Casi Siempre	4	13.34
3	Siempre	25	83.33
		30	100

Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación



Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación

En el cuadro y gráfico N° 13, observamos que la empresa objeto de estudio alcanza un aceptable resultado en responsabilidad social, debido a que un promedio considerable, el 96.67% considera que la empresa cumple con las normas de higiene laboral y tan solo el 3.33 % lo considera a veces.

14. ¿La empresa brinda seguridad en el trabajo?

Cuadro N° 14			
N°	Alternativas	Cantidad	Porcentaje%
1	A veces	2	6.66
2	Casi Siempre	5	16.67
3	Siempre	23	76.67
		30	100

Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación



Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación

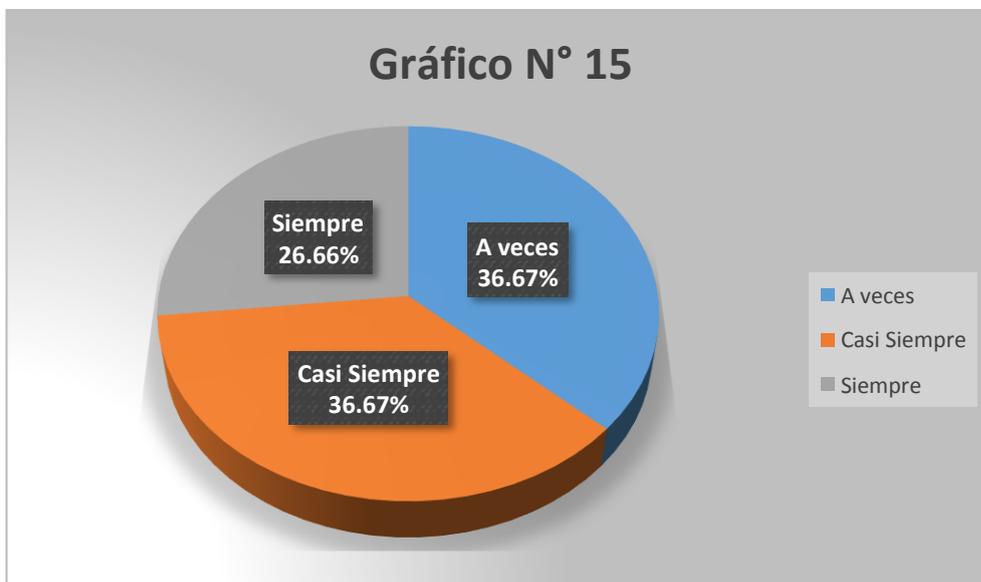
La seguridad es un factor importante. En el cuadro y gráfico N° 14, observamos que el 76.67% considera que la empresa brinda seguridad en el trabajo, el 16.67% lo considera casi siempre, el 6.66% piensa que a veces la empresa le brinda seguridad.

15. ¿Hay oportunidades de ascender basados en méritos personales por su grado de cumplimiento?

Cuadro N° 15			
N°	Alternativas	Cantidad	Porcentaje%
1	A veces	11	36.67
2	Casi Siempre	11	36.67
3	Siempre	8	26.66
		30	100

Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación



Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación

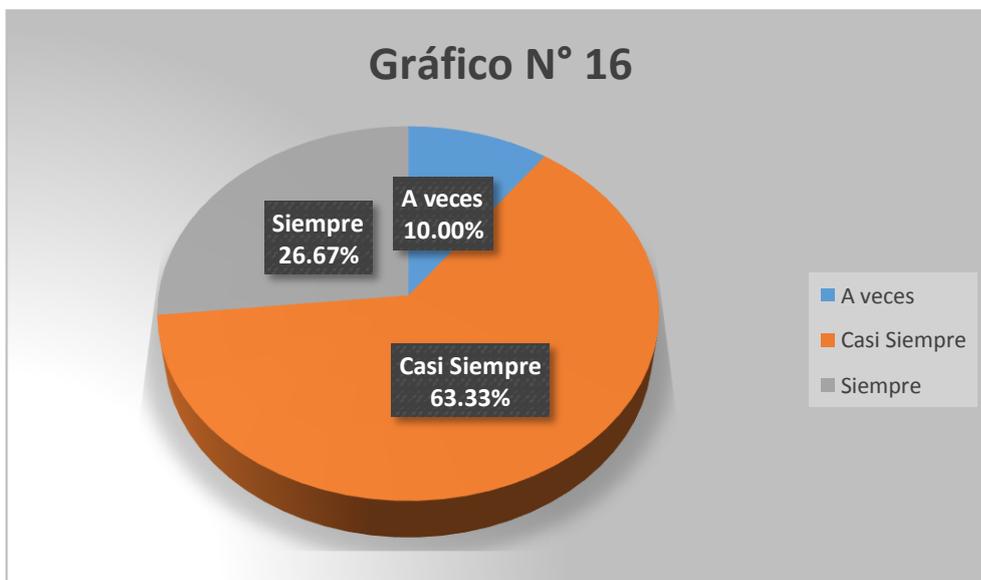
La evaluación lleva a la empresa a tomar decisiones respecto al desempeño laboral de los trabajadores y, a su vez a estímulos como ascensos. En el cuadro y gráfico N° 15, observamos que de los encuestados el 36.67% considera esta posibilidad como a veces, asimismo con igual porcentaje 36.67% manifiesta que casi siempre la empresa estimula con ascensos el desempeño laboral y solo el 26.66% lo considera como siempre ocurre este estímulo.

16. ¿La empresa mide mediante los productos finales al trabajador?

Cuadro N° 16			
N°	Alternativas	Cantidad	Porcentaje%
1	A veces	3	10.00
2	Casi Siempre	19	63.33
3	Siempre	8	26.67
		30	100

Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación



Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación

El éxito estará definido por la capacidad de la empresa para atraer personas que puedan aportar su conocimiento al capital humano de la organización. En el cuadro y gráfico N° 16, observamos que en un promedio integrado, el 90.00% considera se mide al trabajador por resultados finales, sin embargo, el 10.00% considera como a veces.

17. ¿Los trabajadores brindan un servicio de calidad de acuerdo a la necesidad de los clientes?

Cuadro N° 17			
N°	Alternativas	Cantidad	Porcentaje%
1	A veces	4	13.33
2	Casi Siempre	14	46.67
3	Siempre	12	40.00
		30	100

Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación



Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación

Los objetivos de toda empresa es brindar un buen servicio y de calidad. En el cuadro y gráfico N° 17, observamos que en un promedio integrado, el 86.67% considera que los trabajadores brindan un servicio de calidad a los clientes, a la vez el 13.33% considera que a veces se brinda un buen servicio.

18. ¿La rotación en los horarios de trabajo están bien distribuidos, para no provocar sobrecarga laboral?

Cuadro N° 18			
N°	Alternativas	Cantidad	Porcentaje%
1	Nunca	1	3.45
2	A veces	17	58.62
3	Casi Siempre	7	24.14
4	Siempre	4	13.79
		29	100

Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación



Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación

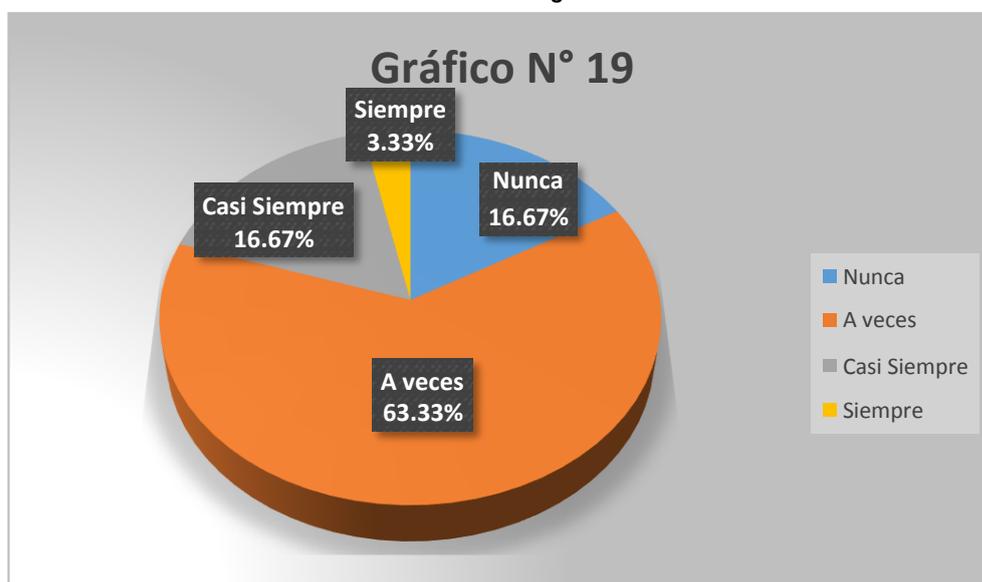
El trabajador está expuesto muchas veces a la rotación de los horarios, que tiende a sobrecargar la jornada laboral. En el cuadro y gráfico N° 18, observamos que el 58.62% considera a veces hay buena distribución de horarios, en tanto que casi siempre alcanza 24.14% y considera buena distribución de los horarios el 13.79%. Asimismo, manifiesta que nunca hay buena distribución en los horarios el 3.45%.

19. ¿Se siente emocionalmente agotado en su trabajo por la actividad monótona, llegando al estrés?

Cuadro N° 19			
N°	Alternativas	Cantidad	Porcentaje%
1	Nunca	5	16.67
2	A veces	19	63.33
3	Casi Siempre	5	16.67
4	Siempre	1	3.33
		30	100

Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación



Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación

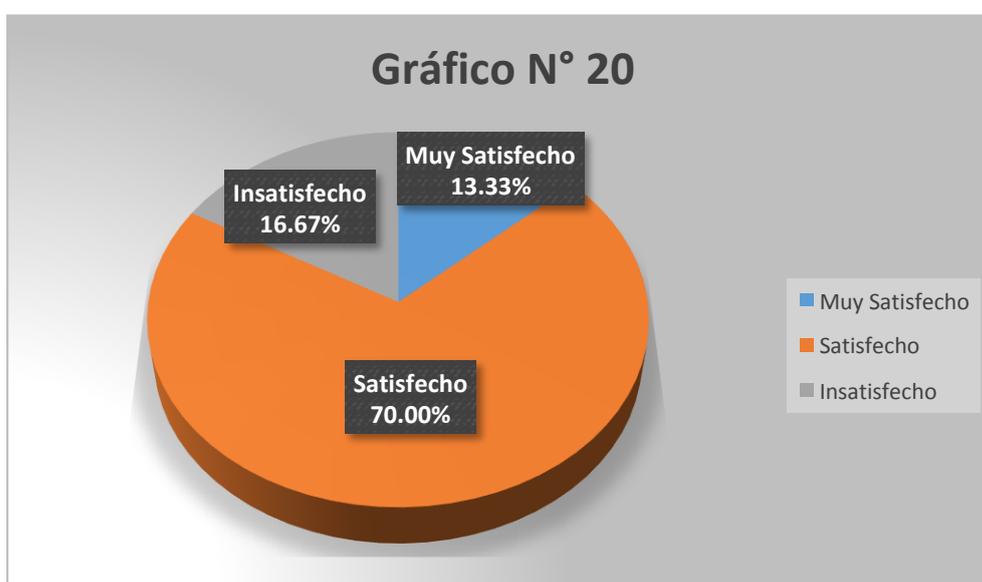
Los trabajadores en algunas oportunidades están expuestos al stress por las jornadas de trabajo de manera rutinaria. En el cuadro y gráfico N° 19, observamos que el 63.33% manifiesta que a veces se siente con stress, y en un promedio integrado el 20.00% considera que se siente agotado debido a las jornadas laborales. Además, el 16.67% considera nunca sentirse agotado.

20. ¿Teniendo en cuenta los aspectos propuestos y los que usted considere necesarios incluir cuán satisfecho está en su trabajo?.

Cuadro N° 20			
N°	Alternativas	Cantidad	Porcentaje%
1	Muy Satisfecho	4	13.33
2	Satisfecho	21	70.00
3	Insatisfecho	5	16.67
		30	100

Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación



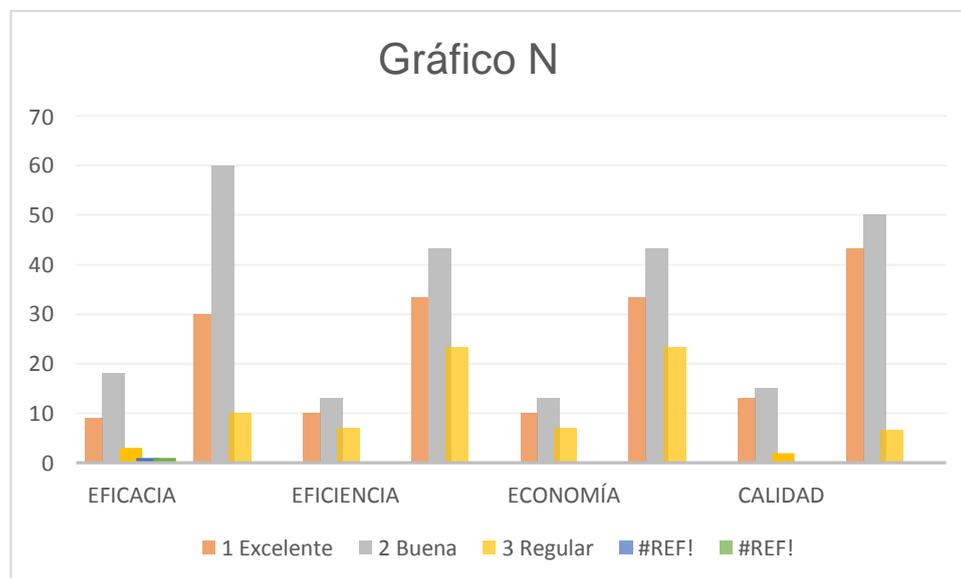
Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014

Elaboración de los autores de la investigación

La percepción que tienen los trabajadores sobre el sentimiento, y las formas que determinan el ambiente donde laboran se muestran en el cuadro y gráfico N° 20, observamos que en promedio integrado el 83.00% manifiesta que se siente satisfecho, y el 17.00% considera que siente insatisfecho en su centro de laboral.

21.- ¿Cómo califica el desempeño cajeros de Hipermercados TOTTUS ubicada en la ciudad de Sullana en relación a los factores siguiente?

Cuadro N° 21 EFICACIA									
		EFICACIA		EFICIENCIA		ECONOMÍA		CALIDAD	
1	Excelente	9	30.00%	10	33.33%	10	33.33%	13	43.33%
2	Buena	18	60.00%	13	43.33%	13	43.33%	15	50.00%
3	Regular	3	10.00%	7	23.33%	7	23.33%	2	6.67%
Totales		30	100.00%	30	100.00%	30	100.00%	30	100.00%



En el cuadro y gráfica N° 21, observamos que se considera a la eficacia como la actitud más destacada con el calificativo de buena con el 60.00% y la calidad en el desempeño de los cajeros con 50.00%, mientras que la economía y la eficiencia son considerados con la misma denominación, y en un promedio del 43.33%.

22.- ¿Cuál de estas situaciones laborales es causa de estrés de los cajeros de Hipermercados TOTTUS ubicada en la ciudad de Sullana?

Cuadro N° 22			
N°	Alternativas	Cantidad	Porcentaje%
1	Sobrecarga de trabajo	19	35.85
2	Presiones de Tiempo	4	7.55
3	Supervisión deficiente	2	3.77
4	Inseguridad en la Atmósfera	1	1.89
5	Autoridad Suficiente	1	1.89
6	Conflictos	18	33.96
7	Sistema de valores	1	1.89
8	Cambios	2	3.77
9	Frustración	5	9.43
		53	100.00

*Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014
Elaboración de los autores de la investigación*



*Fuente. Procesamiento de encuestas noviembre/2014
Elaboración de los autores de la investigación*

Algunas situaciones producen resultados o consecuencias negativas en el bienestar o en la salud de los trabajadores. En el cuadro y gráfico N° 22, observamos que el 36.00% manifiesta que las consecuencias del stress es debido a la sobrecarga de trabajo. Además, el 34.00% considera que el stress se debe a los conflictos internos y el 9.00% se siente estresado debido a la frustración.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En este capítulo, presentamos una descripción y análisis de la información proporcionado por los 30 colaboradores participantes del estudio, obtenidos por medio del cuestionario aplicado en Hipermercados Tottus sede Sullana.

1. En el cuadro y grafico N° 01, aproximadamente el 60.00%, de los trabajadores está inmerso de procesos de reclutamiento y técnicas que toda empresa hoy en día ejecuta con el fin de elegir el personal idóneo y con el perfil deseado para desempeñar el cargo que se le va a encomendar y en consecuencia se sumará a contribuir en los objetivos empresariales; al respecto, **Chiavenato (1999)**, indica que el proceso de reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente capacitados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema por medio del cual la empresa divulga y ofrece al mercado de talentos humanos la oportunidad de empleo que pretende llenar.
2. En el cuadro y grafico N° 02, apreciamos que un 73.34%, es elegido de acuerdo al perfil que necesita la empresa debido a que ésta busca trabajadores con talentos que estén dispuestos a lograr juntos el éxito de la organización. Si relacionamos con el cuadro y gráfico N° 17 donde se precisa que el 86.67% manifiestan brindar un servicio de calidad, deducimos que se debe precisamente al perfil del trabajador que la empresa eligió para lograr los objetivos de la organización. **Dunnette (1974)**, plantea que: "La selección consiste en asegurar que la persona adecuada esté en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada".

3. En el cuadro y grafico N° 03, apreciamos que un 93.33%, de los trabajadores que ingresan a la empresa materia del presente estudio participan del proceso de inducción, con la finalidad de conocer los lineamientos y la axiología de la empresa, este proceso los familiariza con el nuevo entorno laboral y facilita la integración del grupo. El trabajador es el valor fundamental para el desarrollo y progreso de la empresa. Coincidentemente, **Chiavenato (1999)**, fundamenta que existen numerosa razones que dan importancia a la inducción: Primero, permite reducir la ansiedad natural asociada con el proceso de ingreso o de adquisición de nuevas responsabilidades. Segundo, da la oportunidad de orientar positivamente el interés y la voluntad de aprender a la persona que ingresa. Tercero, facilita una armonía entre necesidades individuales y condiciones que ofrece la empresa para satisfacerla, y por último, acelera el proceso de integración.

4. En el cuadro y grafico N° 04 y N° 09, guardan relación entorno al interés por la importancia de capacitar al personal. En primer lugar, el 96.67% de los trabajadores son capacitados como parte de la política de la empresa en gestión del talento humano, intentando de esta manera preparar al personal y motivarlo para llegar a los objetivos trazados en su planeamiento estratégico. La capacitación apropiada a los trabajadores es esencial para la empresa. Si se falla en capacitar adecuadamente puede terminar en insatisfacción en el trabajo lo que llevaría a altas tasas de rotación en el personal. En segundo lugar, el 86.66% no son considerados en las consultas sobre capacitación, inclusive no tienen acceso a solicitarlo, lo cual demuestra una brecha entre trabajadores y empleadores. Esta disconformidad limita en gran magnitud el desarrollo eficaz y eficiente del trabajador. **Claudia Ordaz (2000)**, ella pudo verificar que después del programa de capacitación los trabajadores tuvieron un cambio de actitud con los clientes, tenían más tolerancia, comprensión y atención hacia los clientes.

5. En el cuadro y grafico N° 05, se considera que el 96.67% de los trabajadores es consciente y conoce de la evaluación de desempeño por competencias, dentro del contexto actual las empresas necesitan verificar y constatar periódicamente la productividad del personal así como del perfil del puesto para el que fue encargado. Para este fin desarrollan una serie sistemas de evaluación filtrando los perfiles de cada trabajador. **Robbins (2004)** define el desempeño como los comportamientos observados en el trabajador, que son relevantes, para el logro de objetivos en la organización y pueden ser medidos de acuerdo a las competencias de cada persona, y la contribución que dan a la empresa.

6. En el cuadro y grafico N° 06, el 86.33% de los trabajadores son partícipes de las evaluaciones que realiza la empresa, esta evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma decisiones de ubicación, brinda la posibilidad de determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, conocer errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. Si un alto porcentaje de los encuestados expresó tener conocimiento de los resultados de las evaluaciones hay un porcentaje digno de considerar que lo conoce esporádicamente. De acuerdo con ello, **Chiavenato (2000)**: Expone que el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

7. El bienestar de los trabajadores, las condiciones satisfactorias y la calidad de vida en el trabajo deben ir interrelacionadas, en el cuadro y gráfico N° 07 se muestra el 83.34% de los trabajadores piensa que la remuneración obtenida como pago no compensan a plenitud el trabajo realizado en la empresa. El trabajo dignifica al hombre, sin embargo el hombre como un ser natural necesita de la recompensa y que ésta sea equitativa. Si esta premisa se fundamenta en una remuneración atractiva entonces el trabajador se esforzará más por satisfacer sus necesidades. En la empresa sujeto de estudio presumiblemente

un alto porcentaje de los trabajadores no está completamente satisfecho con la retribución económica, lo que nos llevaría a suponer que sus colaboradores, no estarían entregando todo su esfuerzo para lograr una productividad eficaz. **Emilio Frugoni (1941)** “Dentro de nuestro régimen económico, todos los problemas de la vida del trabajador se reúnen, se remiten y se refieren a un problema central que es la remuneraciones, solucionando este problema, puede decirse que se solucionan los otros, si viven en malas habitaciones, si tienen que soportar jornadas excesivas, si no cuidan bien a sus hijos, etcétera. Es que la remuneración no les alcanza para llenar las exigencias de la vida tal como nosotros la concebimos y reclamamos”.

8. En el cuadro y gráfico N° 08, el 90.00% de los trabajadores se ve “favorecido” con ciertos beneficios y servicios que la empresa les otorga. Crea una especie de clientes internos utilizando medios que tiene a su favor para influir en las políticas de sus trabajadores y crear credibilidad, esta habilidad organizacional permite a la empresa sujeto de estudio influir en sus trabajadores y lograr “relativa” aceptación. Asimismo, constituye un medio de motivación para los trabajadores y lograr un nivel satisfactorio de productividad. Precisamente, sobre este aspecto **Chiavenato (2000)**: Expresa que, dentro del Proceso para recompensar a las personas: Los Incentivos, son necesarios para incentivar al personal con el fin de aumentar el nivel de desempeño del talento en la organización, esto logra la motivación en las personas y por ende mejor desempeño en el trabajo.

9. En los cuadros y gráficos N° 12, N° 15 y N° 16, guardan estrecha relación por las características meritocráticas. En primer lugar, el 86.67% de los trabajadores cumple con horarios establecidos por la empresa, hecho que da equilibrio empresarial para lograr objetivos. Si esta premisa fuera distinta, correrían riesgos de inestabilidad empresarial. Sin embargo, Basados en estas buenas normas, presumiblemente los colaboradores, estarían en condiciones junto con otras prerrogativas de lograr méritos personales por su cumplimiento cabal. En segundo lugar, las políticas de la empresa distan de los intereses de los

trabajadores el 73.34% corrobora esta afirmación al manifestar que el empleador no considera los méritos de su personal en las posibilidades de ascensos, sino que estaría solicitando a personal externo para ocupar puestos de trabajo en la empresa de mayor jerarquía. Por último, el 90% de los colaboradores desliza la posibilidad que el desempeño laboral es medido por resultado de productos finales, asociando la idea que los beneficios de ascenso se debe al mérito personal. **Stoner, Araujo y Guerra, (2007)**. Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Así, se puede notar que esta definición plantea que el Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas.

10. En los cuadros y gráficos N° 19, y N° 22, guardan estrecha relación El 79.34% de los trabajadores son víctimas del estrés ocasionados por la sobrecarga de trabajo como consecuencia de las faltas del personal basadas en problemas de salud, programas de vacaciones sin remplazo del trabajador, a conflictos internos entre compañeros de trabajo y clientes que muchas veces no respetan patrones de conducta e inclusive llegan al insulto en contra de los trabajadores; a la frustración ante sucesos de “pillaje”; además, por operaciones indebidas a consecuencia de la presión del público, entre otros. **Stavroula Leka BA., Amanda Griffiths, Cox Tom. (1999)**, El estrés laboral es la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades, y que ponen a prueba su capacidad para afrontar la situación.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- CONCLUSIONES

El trabajo de campo nos ubica en un tiempo y en un espacio real, sale a la luz muchas circunstancias en distintos ámbitos, niveles, secciones que involucran al Recurso Humano, hoy acertadamente llamado Talento Humano. Luego de haber obtenido los resultados de la investigación de campo y contrastado con los objetivos y la hipótesis se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

1. Como parte de la política de Gestión del Talento Humano la empresa Hipermercados Tottus Sede Sullana, ejecuta un plan de reclutamiento y selección de personal así lo considera el 60% de los trabajadores, sin embargo, este plan es limitado y carece de fundamentación sólida. La Gestión del Talento Humano va más allá de la Administración de las Personas, está orientada a la Gestión o Administración con las Personas. Por consiguiente, la hipótesis planteada se sustenta en que efectivamente la Gestión del Talento Humano influye sobre el desempeño laboral de los cajeros de Hipermercados Tottus – Sullana, y que muchas veces estas fallas en la administración los lleva al estrés laboral, tal como lo especifica el cuadro y gráfico N° 22.
2. El 96.67% de los trabajadores de hipermercados Tottus sede Sullana son capacitados como parte de la política de la empresa en gestión del talento humano. Esta capacitación es esporádica y fugaz porque falta un planeamiento sistemático de capacitación del personal. Considerando que el recurso humano constituye el activo más valioso de la empresa no se le brinda la debida importancia.

3. Los cajeros de Hipermercados Tottus en promedio 86.33% conocen en su mayoría los resultados de su evaluación del desempeño pero no son considerados en las consultas sobre capacitación, lo cual demuestra una brecha entre trabajadores y empleadores. Esta disconformidad limita en gran magnitud el desarrollo eficaz y eficiente del trabajador.
4. El 86.33% de los trabajadores son partícipes de las evaluaciones que realiza la empresa, esta evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación. Sin embargo, en Hipermercados Tottus Sede Sullana, no existe un plan de mejora en función del desempeño de los cajeros, ni se identifican métodos, técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan la gestión del talento humano a fin de que se logren los objetivos beneficiosos económicamente tales como: *CMR*, *RAPICASH*, cliente incognito, conectividad, rapidez con finalidad motivadora y se comprometan con la filosofía de la empresa.
5. Las políticas de la empresa distan de los intereses de los trabajadores el 73.34% revelan que el empleador no considera los méritos de su personal en las posibilidades de ascensos. Si los colaboradores son medidos por resultados finales la empresa no considera este indicador.
6. Los trabajadores de Hipermercados Tottus sede Sullana, sufren estrés debido a la sobrecarga laboral, conflictos internos y externos, y frustración debido a sucesos contra su economía, provocando un bajo rendimiento en el desempeño laboral.
7. Existe la carencia de un plan de capacitación aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiera o desarrolle conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifique sus actitudes frente a aspectos de la empresa, o el ambiente laboral.

5.2.- RECOMENDACIONES

1. Actualmente las empresas están en constante desarrollo y competencia, en ese sentido se necesita de la evaluación y actualización periódica y programada del personal de Hipermercados Tottus sede Sullana, debiendo realizarse evaluaciones integrales que tomen en cuenta el conocimiento y las competencias del trabajador y hacerlo participante activo en los temas de capacitación, con la finalidad de afianzar un óptimo nivel de productividad.
2. Elaborar y ejecutar un Plan Estratégico donde se involucren aspectos fundamentales como capacitaciones del personal mediante el cual se adquiera conocimientos y habilidades específicas relativas a la función de cajeros y a su vez modifiquen actitudes en el ambiente laboral. (Ver Anexo N° 05)
3. Que, la capacitación esté orientada a lograr la integración de los trabajadores, direccionadas a buscar la eficacia y mantenimiento de la eficiencia, y por ende mayor productividad, así como el mejoramiento de las condiciones económicas del trabajador como progreso personal y laboral en la empresa. Cumpliéndose estos supuestos el trabajador brindará su mejor esfuerzo en el puesto asignado.
4. Para lograr alto nivel de desempeño por competencias, los colaboradores cajeros de hipermercados Tottus deben ser sometidos a un proceso de preparación para desarrollar habilidades donde el resultado final sea eficacia en el trabajo, contar con los recursos necesarios y acordes, así como una recompensa remunerativa justa y digna. Reunidas estas condiciones el trabajador de desempeñará a cabalidad para satisfacer sus necesidades.
5. El personal que labora en la empresa debe ser considerado socio estratégico. Por tal motivo, los trabajadores deben creer en los empleadores, este punto es fundamental para la aceptación de su rol como socio

estratégico, debe ser coherente, capaz, digno de confianza y ejemplo de lo que proclama. Los profesionales que posean esta competencia de gestión del talento humano serán reconocidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguilar, Gonzalo, (2010-2011), En la Ciudad de Loja, *La Gestión del Talento Humano. Ecuador*
2. Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario* (2a. ed.). Buenos Aires: Granica.
3. ARROBO CELI, Wilmer José (2013) *Modelo De Gestión Del Talento Humano Por Competencias De La Empresa CIMPEXA S.A*".
4. Bohlander, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur;(2001) *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*; (12a Edición); Ed. Thomson Learning.
5. Cadalzo Díaz, Yanela; *Los Perfiles De Los Puestos De Trabajo: Base Fundamental En La Organización De La Gestión De Los Recursos Humanos*. Tesis, 1999.
6. Carrel, Michael R.; ELBERT, Norbert F. y HATFIELD, Robert D.: *Human Resource Management: Global Strategies For Managing A Diverse Workforce*. New Jersey: Prentice Hall, 5ª ed.1998.
7. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill
8. Chiavenato, IDALBERTO (1990). *Administración de los recursos humanos*. México Editorial AHMSA.
9. Chiavenato, Idalberto (2003); *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*; Ed. McGraw-Hill; México.
10. Chiavenato, Idalberto, (2000), *Administración de Recurso Humano*. Editorial Mc. Graw Hill, 12a edición.
11. Chiavenato, Idalberto; (2002), *Administración De Recursos Humanos*; Ed. McGraw-Hill; México;
12. Cuesta, Armando;(1997) *TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*; Ediciones FAR, La Habana, 121
13. Dessler, Gary; *Administración De Personal*; Ed. Prentice
14. DIESTRA MEJÍA, Miguel Ángel (2012) "TDC Talent Development Consulting Consultora De Recursos Humanos", Tesis PUCP.

15. Encalada, Zegarra y Uribe (2006) Factores que desencadenan el Estrés y sus Consecuencias en el Desempeño Laboral en Emergencia Lima. Perú.
 16. García, Sánchez Y Zapata (2008) "Gestión Humana Y Estrategia Organizacional".
 17. González, Jacqueline, (2008), Diseño De Un Modelo Administrativo De
 18. Hernández, Roberto; FERNANDEZ, Carlos; BAPTISTA, Pilar; (2001)
 19. **ITURRALDE TORRES, Julia Irene (2010)**, 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
 20. Lazarus y Folkman (1986), "Estrés y procesos cognitivos". Bandura.
 21. MARINA, José Antonio (2003), "EL VUELO DE LA INTELIGENCIA", Metodología De La Investigación, Editorial Mc. Graw Hill; México. Plaza & janes, Barcelona.
 22. Real Academia Española (2001). Diccionario de la lengua española. (22a.ed.). (Tomo I). Madrid: Espasa Calpe.
 23. Richard Bandler y John Grinder, (1974) Programación Neurolingüística. Universidad de California. USA
 24. Robbins, Stephen (2004), "Comportamiento Organizacional" X Edición, Pearson Educación. DF México.
 25. SANCHEZ Mayra, (2009) El Estrés Laboral Y El Desempeño De Los
 26. SOTOMAYOR, Fernanda (2010) La Gestión Del Talento Humano Y Su Incidencia En El Desempeño Laboral En Mabetex Distribuidora Textil De La Ciudad De Ambato. Ecuador
- Talentos Humanos Para La Empresa "Pronaca" Regional Santo Domingo, Cantón Santo Domingo, Provincia Santo Domingo de los Tachilas,
- Trabajadores En La Empresa "SUALUPELL CURTIDURÍA SUÁREZ S.A. AMBATO.

PUBLICACIONES ELECTRÓNICAS

Agrupación de científicos y profesionales, psicólogos, médicos, pedagogos, etc. que trabajan en temas de ansiedad, estrés o áreas relacionadas.

Centro dedicado al estudio y tratamiento de los problemas de ansiedad y estrés, integrado por profesionales de la psicología y la medicina.

Gutiérrez García, J. M. (1998). La promoción del estrés. Chiavenato Idalberto, Gestión de talento Humano. Editorial Mc. Graw Hill, Quinta Edición, año 2002.

- <http://blog.pucp.edu.pe/item/115621/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano>.
- <http://www.cop.es/colegiados/MU00856/index.htm>
Unidad Hospitalaria de estrés
- <http://www.modelodegestiondeltalentohmanopronaca.com/>.
- <http://www.monografias.com/trabajos101/consideraciones-acerca-evaluacion-del-desempeno-laboral/consideraciones-acerca-evaluacion-del-desempeno-laboral.shtml#ixzz3GwM0OFAU>
- <http://www.monografias.com/trabajos58/estres-personalenfermeria/estres-personal-enfermeria2>
- http://www.psiquiatria.com/psicologia/vol2num1/art_3.htm
- <http://www.teachhealth.com/spanish.html>
- <http://www.ucm.es/info/seas/>

Libro que ofrece las claves para reconocer el exceso de estrés de una forma sencilla y divertida.

Sociedad Española para el estudio de la Ansiedad y el estrés

- www.monografias.com/trabajos/adolmodin/adolmodin.shtml
- www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-7-la-gestion-del-talento-humano.pdf

Anexos

Anexo N° 01

Cuestionario sobre gestión del talento humano y desempeño laboral

Por favor califique cada afirmación del cuestionario de acuerdo con la siguiente valoración.

N°	Afirmaciones	nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	Diga usted se realizan procesos de reclutamiento Continuamente en la empresa.				
2	Diga usted la empresa selecciona a su personal de acuerdo a su perfil.				
3	Se realiza el proceso de inducción al personal nuevo para conocer la cultura de la empresa.				
4	Se imparten instrucciones suficientes y capacitaciones para realizar adecuadamente los cargos.				
5	Conoce el motivo de realizar una evaluación de desempeño por competencias.				
6	Diga usted la empresa realiza evaluaciones de desempeño y conoce los resultados de su evaluación.				
7	Las remuneraciones y el salario que gana compensan su trabajo realizado en la empresa.				
8	Diga usted la empresa le brinda beneficios y servicios.				
9	Son consultados al personal sobre sus necesidades de capacitación y desarrollo, a través de encuestas o reuniones de trabajo.				
10	Diga usted la empresa brinda programas de cambios continuamente.				
11	La empresa adopta anualmente un plan de formación y programas de comunicación.				
12	Diga usted se cumple con el horario establecido para el ingreso a sus labores como disciplina.				
13	Diga usted la empresa cumple con la higiene laboral.				
14	Diga usted la empresa brinda seguridad en el trabajo.				
15	Hay oportunidades de ascender basados en méritos personales por su grado de cumplimiento.				
16	Diga usted la empresa mide mediante los productos finales al trabajador.				
17	Diga usted los trabajadores brindan un servicio de calidad de acuerdo a la necesidad de los clientes.				
18	Diga usted la rotación en los horarios de trabajo están bien distribuidos, para no provocar sobrecarga laboral.				
19	Se siente emocionalmente agotado en su trabajo por la actividad monótona, llegando al estrés.				

20.- Teniendo en cuenta los aspectos propuestos y los que usted considere necesarios incluir cuán satisfecho está en su trabajo.

Muy satisfecho () Insatisfecho () Satisfecho ()

21.- ¿Cómo califica el desempeño cajeros de Hipermercados TOTTUS ubicada en la ciudad de Sullana en relación a los factores siguiente?

Factores	Excelente	Buena	Regular	Mala	Muy mala
Eficacia					
Eficiencia					
Economía					
Calidad					

22.- ¿Diga usted, cuál de estas situaciones laborales es causa de estrés de los cajeros de Hipermercados TOTTUS ubicada en la ciudad de Sullana?

SITUACIONES LABORALES	
Sobrecarga de trabajo.	
Presiones de tiempo.	
Supervisión deficiente.	
Inseguridad en la atmosfera política del Hipermercado.	
Autoridad insuficiente para cumplir con las responsabilidades.	
Conflictos.	
Sistema de valores.	
Cambios.	
Frustración.	

CULTURA TOTTUS



Anexo N° 03

ORGANIGRAMA

Mostramos 2 organigramas:

1. Organigrama de Oficina Central (que tiene todas las áreas que brindan soporte y apoyo a las tiendas).

ORGANIGRAMA OFICINA CENTRAL



2. Organigrama de la Gerencia de Operaciones (que tiene a cargo a todas las tiendas).

GERENCIA DE OPERACIONES



Anexo N° 04

PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN

Un talento muy bien integrado, orientado, capacitado garantizará el desempeño del personal administrativo de Hipermercados Tottus, debido a que la actualización de conocimientos técnicos les permite ser más innovadores, creadores y generadores de valor agregado para la Institución. La capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral.

OBJETIVOS:

- Fomentar el desarrollo integral de los trabajadores y en consecuencia el de la organización.
- Brindar conocimientos orientados al mejor desempeño en la ocupación laboral.
- Minimizar los riesgos de trabajo.
- Lograr el mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad de la organización.

PLAN CAPACITADOR DE 5 ETAPAS

1. ETAPA: ANÁLISIS SITUACIONAL

Análisis organizacional

Análisis de tareas

Análisis del personal

2. ETAPA: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Detectar necesidades de capacitación: coordinación entre empleador y trabajadores, para precisar coincidentemente los temas de capacitación y sea oportuna y de prioridad a necesidades urgentes.

3. ETAPA: ESQUEMATIZACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

- Objetivos de capacitación-
- Deseo y motivación de la persona.
- Principios de aprendizaje. y
- Características de los instructores.

4. ETAPA: OPERACIONALIZACIÓN DEL PROGRAMA

Elegir el método más apropiado para lograr los mejores índices de aprendizajes significativos de los conocimientos, habilidades y capacidades requeridas.

5. ETAPA: EVALUACIÓN DEL PROGRAMA CAPACITADOR

Como cualquier otra función de la administración del Talento Humano, la capacitación debe evaluarse para determinar su eficiencia y eficacia. Existen varios métodos para evaluar hasta dónde los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización.

Existen cuatro criterios básicos para tener en cuenta en la evaluación de la capacitación:

1. Reacciones,
2. Aprendizaje,
3. Comportamiento y
4. Resultados.