

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Tesis

**La gestión del talento humano y su relación con el  
desempeño comercial en la distribuidora  
TRAHIS S.A.C. de Pucallpa**

Carlos Mauricio Tramontana Rojas

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Administración de Negocios

Huancayo, 2019

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**Asesor**

Mg.Carlos Alberto Recuay Salazar

### **Dedicatoria**

A mi madre por su esfuerzo, sacrificio y abnegación por hacer de mí un hombre de bien. La muerte es sólo un estado físico porque vives en todo hacer, actuar y sentir.

### **Reconocimiento**

A la plana docente y administrativa de la escuela de post grado de la Universidad Continental, sin cuyo conocimiento, dirección y compromiso, este trabajo no hubiese sido posible. Y a mi familia, por la comprensión y sacrificio ante las horas dedicadas a este fin.

## Índice

Asesor .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Reconocimiento.....	v
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tablas .....	xiii
Resumen .....	xiv
Abstract .....	xv
Introducción.....	xvi
Capítulo I Planteamiento del estudio .....	18
1.1. Generalidades.....	18
1.2. Fundamentación del Problema .....	19
1.3. Formulación del problema .....	28
1.3.1. Problema general.....	28
1.3.2. Problemas específicos.....	29
1.4. Objetivos .....	29
1.4.1. Objetivo general.....	29
1.4.2. Objetivos Específicos.....	29
1.5. Hipótesis.....	30
1.5.1. Hipótesis general.....	30
1.5.2. Hipótesis específica.....	30
1.6. Variables y operacionalización .....	31
1.6.1. Variables.....	31
1.6.2. Operacionalización de variables.....	32
1.7. Justificación.....	33
1.7.1. Justificación teórica.....	33
1.7.2. Justificación Practica.....	33
1.7.3. Justificación metodológica .....	33
1.8. Limitaciones y restricciones .....	34

Capítulo II Marco teórico .....	35
2.1. Antecedentes de la investigación .....	35
2.2. Bases teóricas.....	49
2.2.1. Gestión del talento humano. ....	49
2.2.2. Evaluación de desempeño.....	52
2.2.3. Administración de Recursos Humanos.....	52
2.2.4. Procesos para integrar personas.....	52
2.2.5. Procesos para organizar a las personas. ....	53
2.2.6. Procesos para recompensar a las personas. ....	53
2.2.7. Procesos para desarrollar a las personas. ....	53
2.2.8. Procesos para retener a las personas.....	53
2.2.9. Procesos para auditar a las personas. ....	53
2.2.10. Proceso de ventas y planeación operativa (V y PO) .....	54
2.2.11. Evaluación del desempeño del personal de ventas. ....	54
2.2.12. Estándares de desempeño. ....	54
2.2.13. Medidas de desempeño basadas en los resultados.....	55
2.2.14. Medidas de desempeño basadas en el comportamiento. ....	55
2.2.15. Medidas basadas en el desarrollo profesional. ....	56
2.2.16. Sistema de monitoreo de la evaluación del desempeño. ....	56
2.3. Definiciones conceptuales .....	56
Capítulo III Metodología .....	59
3.1. Método de la investigación .....	59
3.2. Tipo de investigación .....	59
3.3. Nivel de Investigación .....	60
3.4. Diseño de la investigación .....	60
3.5. Población y muestra.....	61
3.5.1. Población.....	61
3.5.2. Muestra. ....	62
3.6. Instrumentos y técnicas de recolección de datos.....	64
3.6.1. Instrumentos de recolección de datos. ....	64
3.6.2. Técnicas de recolección de datos.....	64
3.7. Procesamiento y análisis de la información.....	65
Capítulo IV Presentación y discusión de resultados.....	66

4.1. Presentación y análisis de resultados .....	66
4.2. Contrastación de hipótesis.....	93
4.2.1. Pruebas de normalidad.....	93
A. Formulación de las hipótesis estadísticas (Gestión del Talento Humano) .....	93
B. Nivel de significancia.....	93
C. Elección del estadístico de prueba de normalidad.....	93
D. Conclusión de la prueba de normalidad.....	95
4.2.2. Prueba de hipótesis general.....	95
A. Hipótesis Estadísticas.....	96
B. Estimación del estadístico de prueba.....	97
C. Definición del nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión.....	97
D. Cálculo del estadístico de prueba.....	97
E. Decidir si la $H_0$ se rechaza o no se rechaza.....	98
F. Conclusión.....	98
4.2.3. Prueba de hipótesis específica A.....	98
A. Hipótesis estadísticas.....	99
B. Estimación del estadístico de prueba.....	99
C. Definición del nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión.....	100
D. Calculo del estadístico de prueba.....	100
E. Decidir si la $H_0$ se rechaza o no se rechaza.....	101
F. Conclusión.....	101
4.2.4. Prueba de hipótesis específica B.....	101
A. Hipótesis estadísticas.....	102
B. Estimación del estadístico de prueba.....	102
C. Definición del nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión.....	102
D. Cálculo del estaístico de prueba.....	103
E. Decidir si la $H_0$ se rechaza o no se rechaza.....	103
F. Conclusión.....	103
4.2.5. Prueba de hipótesis específica C.....	104



A.	Hipótesis estadísticas.....	104
B.	Estimación del estadístico de prueba.....	105
C.	Definición del nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión.....	105
D.	Cálculo del estadístico de prueba. ....	105
E.	Decidir si la $H_0$ se rechaza o no se rechaza.....	106
F.	Conclusión.....	106
4.2.6.	Prueba de hipótesis específica D. ....	106
A.	Hipótesis estadísticas.....	107
B.	Estimación del estadístico de prueba.....	107
C.	Definición del nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión.....	108
D.	Cálculo del estadístico de prueba. ....	108
E.	Decidir si la $H_0$ se rechaza o no se rechaza.....	109
F.	Conclusión.....	109
4.2.7.	Prueba de hipótesis específica E.....	109
A.	Hipótesis estadísticas.....	110
B.	Estimación del estadístico de prueba.....	110
C.	Definición del nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión.....	110
D.	Cálculo del estadístico de prueba. ....	111
E.	Decidir si $H_0$ se rechaza o no se rechaza.....	111
F.	Conclusión.....	111
4.2.8.	Prueba de hipótesis específica F.....	112
A.	Hipótesis estadísticas.....	112
B.	Estimación del estadístico de prueba.....	113
C.	Definición del nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión.....	113
D.	Cálculo del estadístico de prueba. ....	113
E.	Decidir si $H_0$ se rechaza o no se rechaza.....	114
F.	Conclusión.....	114
4.3.	Discusión de resultados.....	114
	Conclusiones.....	118

Recomendaciones.....	120
Referencias bibliográficas .....	123
Anexos.....	126
Anexo A: Matriz de Consistencia.....	126
Anexo B: Encuesta personal sobre gestión del talento humano en la distribuidora trahis S.A.C. ....	128
Anexo C: Encuesta personal sobre el desempeño comercial en la Distribuidora TRAHIS S.A.C. ....	130

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Dirección de Recursos Humanos vs Gestión del Talento, .....	50
<b>Figura 2.</b> Las cuatro vías de la Gestión del Talento Humano.....	51
<b>Figura 3.</b> Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. ....	55
<b>Figura 4.</b> Diseño descriptivo – correlacional. ....	61
<b>Figura 5.</b> Proceso de selección de los gestores de venta. ....	66
<b>Figura 6.</b> Selección e base a pruebas de acuerdo al perfil del puesto. ....	67
<b>Figura 7.</b> Selección en base a su experiencia y sus actitudes para el puesto. ....	68
<b>Figura 8.</b> Las funciones del gestor de ventas son explicadas claramente. ....	69
<b>Figura 9.</b> Asignación de cartera de clientes de acuerdo a la delimitación geográfica por su limitación. ....	70
<b>Figura 10.</b> Preocupación del jefe inmediato en la evaluación de su aprendizaje. ....	71
<b>Figura 11.</b> Remuneración justa y proporcional. ....	72
<b>Figura 12.</b> Establecimiento de los parámetros e indicadores para calcular las remuneraciones. ....	73
<b>Figura 13.</b> Reconocimiento y recompensa en el cuadro de méritos.....	74
<b>Figura 14.</b> Capacitación en las técnicas de venta para optimizar su desempeño. .....	75
<b>Figura 15.</b> Capacitación de acuerdo a su desempeño en función a sus fortalezas y oportunidades.....	76
<b>Figura 16.</b> Existencia de una línea de carrera que permita el desarrollo profesional.....	77
<b>Figura 17.</b> Ambiente de trabajo favorece el desempeño. ....	78
<b>Figura 18.</b> Definición de los parámetros de disciplina e información. ....	79
<b>Figura 19.</b> Preocupación por la calidad de vida de los colaboradores. ....	80
<b>Figura 20.</b> Los resultados son verificados y validados. ....	81
<b>Figura 21.</b> Preocupación de la distribuidora por los resultados en relación con las ventas.....	82
<b>Figura 22.</b> La distribuidora audita, revisa y valida su trabajo.....	83
<b>Figura 23.</b> Alcance del volumen de ventas de acuerdo a la cartera de clientes. .	84

<b>Figura 24.</b> Relación de los pedidos obtenidos con lo planeado diariamente. ....	85
<b>Figura 25.</b> Drop size aceptable dentro de los objetivos del gestor de venta. ....	86
<b>Figura 26.</b> Conocimiento del producto que vende. ....	87
<b>Figura 27.</b> Conocimiento de las ofertas de la competencia con las estrategias de la marca que vende.....	88
<b>Figura 28.</b> Habilidades de persuasión obtenidas de las capacitaciones. ....	89
<b>Figura 29.</b> Cumplimiento de la planificación que le exige la distribuidora. ....	90
<b>Figura 30.</b> Iniciativa del gestor de ventas para la obtención de mejores resultados. ....	91
<b>Figura 31.</b> Preparación de informes acerca del ranking de sus clientes. ....	92
<b>Figura 32.</b> Promedio general (Gestión del Talento Humano-Desempeño comercial).....	96
<b>Figura 33.</b> Promedio general para la dimensión Percepción de la integración. ...	99
<b>Figura 34.</b> Promedio general para la dimensión percepción de la organización. ....	101
<b>Figura 35.</b> Promedio general para la dimensión percepción de la recompensa.	104
<b>Figura 36.</b> Promedio general para la dimensión percepción del desarrollo de colaboradores. ....	107
<b>Figura 37.</b> Promedio general para la dimensión percepción de la retención de colaboradores. ....	109
<b>Figura 38.</b> Promedio general para la dimensión percepción de la auditoria de colaboradores. ....	112

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Ventas acumuladas en cajas unitarias y soles.....	23
<b>Tabla 2</b> Rotación de gestores de venta de setiembre 2017 a agosto 2018.....	24
<b>Tabla 3</b> <i>Áreas funcionales de la distribuidora Trahis S.A.C.</i> .....	62
<b>Tabla 4</b> Conformacion del personal del Aea comercial de la distribuidora Trahis S.A.C – Pucallpa. ....	64
<b>Tabla 5</b> Prueba de normalidad Shapiro Wilk-Gestion del talento humano. ....	94
<b>Tabla 6</b> Prueba de normalidad Shapiro Wilk-Desempeño comercial.....	95
<b>Tabla 7</b> Estimación del estadístico T (Hipótesis general) .....	98
<b>Tabla 8</b> Estimación del estadístico T (Hipótesis específica A).....	100
<b>Tabla 9</b> Estimación del estadístico T (Hipótesis específica B).....	103
<b>Tabla 10</b> Estimación del estadístico T (Hipótesis específica C) .....	106
<b>Tabla 11</b> Estimación del estadístico T (Hipótesis específica D). ....	108
<b>Tabla 12</b> <i>Estimación del estadístico T (Hipótesis específica E)</i> .....	111
<b>Tabla 13</b> Estimación del estadístico T (Hipótesis específica F) .....	114

## Resumen

El presente trabajo de investigación lleva por título: “La gestión del talento humano y su relación con el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C. de Pucallpa”, para su elaboración se consideró los procesos de gestión del talento humano que se desarrollan y aplican en la empresa, los cuáles se encuentran alineados a los conceptos de algunos autores, así como los resultados cuantitativos del desempeño comercial, teniendo como objetivo determinar qué relación existe entre la percepción de la gestión del talento humano y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C. entre septiembre 2017 y agosto 2018, considerando para tal fin a la gestión del talento humano como variable independiente, y el desempeño comercial como la variable dependiente. El método utilizado fue el científico hipotético, en una investigación del tipo aplicada a un nivel correlacional y con un diseño no experimental, pues no existió necesidad de manipular o experimentar con las variables señaladas. Como instrumento de recolección de datos se utilizó una encuesta tipo cuestionario la cuál fue aplicada a la población muestra conformada por la totalidad de 15 gestores de venta de la empresa objeto de estudio. Dicha encuesta se elaboró utilizando la escala psicométrica de Likert, y la totalidad de las respuestas fueron procesadas en el software estadístico SPSS versión 23. Luego de la aplicación y procesamiento de los datos obtenidos se encontró que el 54% de los gestores de venta de la distribuidora Trahis S.A.C. de Pucallpa, tiene la percepción de que su desempeño está relacionado con los procesos de gestión del talento humano que ejerce y aplica la distribuidora sobre cada uno de ellos, esto se vio reforzado estadísticamente con un valor de probabilidad ( $p$ -valor = 0.000 < 0.05) menor al nivel de significancia planteado.

**Palabras clave:** Gestión del talento humano, desempeño comercial, distribuidora, procesos de gestión del talento humano, resultados.

## Abstract

This research work is entitled: "The management of human talent and its relationship with commercial performance in the distributor Trahis S.A.C. from Pucallpa ", for its elaboration the processes of human talent management that are developed and applied in the company were considered, which are aligned to the concepts of some authors, as well as the quantitative results of commercial performance, with the objective of determining What is the relationship between the perception of human talent management and commercial performance in the distributor Trahis SAC between September 2017 and August 2018, considering for this purpose the management of human talent as an independent variable, and commercial performance as the dependent variable. The method used was the hypothetical scientist, in an investigation of the type applied at a correlational level and with a non-experimental design, since there was no need to manipulate or experiment with the indicated variables. As a data collection instrument, a questionnaire survey was used, which was applied to the sample population made up of all 15 sales managers of the company under study. This survey was prepared using the Likert psychometric scale, and all the responses were processed in the statistical software SPSS version 23. After the application and processing of the data obtained it was found that 54% of the sales managers of the distributor Trahis SAC From Pucallpa, it has the perception that its performance is related to the human talent management processes that the distributor exercises and applies to each of them, this was statistically reinforced with a probability value (p-value = 0.000 <0.05 ) lower than the level of significance raised.

**Keywords:** Human talent management, commercial performance, distribution, human talent management processes, results.

## Introducción

La distribuidora Trahis S.A.C. es una organización de derecho privado dedicada a la comercialización de bebidas refrescantes de la marca Coca Cola, Inka Cola y todo su portafolio de marcas individuales en Pucallpa y otras ciudades de la selva del Perú. Esto es posible gracias a que la compañía posee un contrato de exclusividad con Arca Continental Lindley S.A.; embotellador y único comercializador de *The Coca Cola Company* en Perú. Tanto Trahis, como Arca Continental Lindley desarrollan sus actividades comerciales y sus operaciones en general dentro de parámetros y modelos de negocio pre establecidos por la marca. Deben cumplir y hacer cumplir los requerimientos, estándares y niveles óptimos de productividad y desempeño operacional que diseña y promueve Coca Cola a todos sus socios estratégicos a lo largo del mundo. Y también deben cumplir con el alcance de los objetivos comerciales de venta que la Marca tiene presupuestados para el país, los cuáles son asignados a organizaciones similares a nivel nacional. Cada distribuidor de Arca Continental Lindley tiene asignado un territorio exclusivo el cuál se encuentra debidamente delimitado, con una determinada cartera de clientes que a su vez tiene asignado un presupuesto anual de ventas pre establecido.

Por ese motivo, Trahis S.A.C. Pucallpa tiene claramente definidos los parámetros dentro de los cuáles debe desarrollar la mayoría de sus procedimientos administrativos, operativos, logísticos y comerciales, sin perder de vista que el objetivo esencial de la distribuidora es cumplir con el presupuesto anual de ventas, el cual se encuentra desagregado en cuotas de venta mensuales expresada en la cantidad de cajas de gaseosa que se tiene presupuestado vender al mercado territorial que tiene asignado. Las cuotas de venta mensuales de cada distribuidora denominada "Centro distribuidor autorizado", se conforman a su vez a cuotas individuales por cada ruta o cartera de clientes asignada a cada uno de los gestores de venta. Para Trahis S.A.C., su cuota o presupuesto de ventas se convierte en una exigencia cuyo cumplimiento le permite mantener vigente el contrato de exclusividad que le da objeto y giro al negocio.



Naturalmente el cumplimiento de las cuotas comerciales definirá las buenas relaciones con la embotelladora que le da la exclusividad de representación, pero el cumplimiento de las cuotas también tiene relación directamente proporcional con los ingresos netos de la organización. A mayores ventas, mayores ingresos. Entendiendo que los ingresos netos generados a partir de las ventas, son los que permiten costear los costos fijos y variables, así como generar los niveles aceptables de rentabilidad que esperan los inversionistas de la distribuidora. En este orden de ideas, las ventas también afectan la rentabilidad y sostenibilidad del negocio y por lo mismo, cualquier variable o condición que afecte los ingresos es de interés y atención superlativos por parte de la dirección general de la organización.

La gestión del talento humano mediante la subdivisión en etapas y procesos, así como su aplicación y ejecución formal dentro de los procedimientos de administración de personal, ha sido recientemente formalizada en la organización gracias a la creación de un área independiente denominada capital humano. Pero, como se puede evidenciar en el capítulo I, sub numeral 1.1 denominado generalidades, principalmente por una la equivocada asignación del jefe responsable de capital humano, el área inicialmente no cumplió con ejecutar los procesos y sub procesos de gestión del talento humano tal como habían sido concebidos, planteados y encargados. Esta deficiente ejecución en los procesos coincidió con un incumplimiento reiterativo en el alcance de las cuotas de venta mensuales en la distribuidora de Pucallpa, impactando de este modo el cumplimiento del presupuesto mensual de ventas, motivo por el cuál surge la interrogante de si existe una relación directa entre la gestión del talento humano, como la consive y aplica la organización, con el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C. de Pucallpa, lo cuál constituye el principal objetivo del presente trabajo de investigación.

El autor.

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del estudio**

#### **1.1. Generalidades**

Durante el último año, el cuál precede al presente trabajo de investigación, la distribuidora Trahis S.A.C., específicamente en lo que refiere a la ciudad de Pucallpa, no ha obtenido los resultados de alcance de cuota que tenía presupestados. Esto ha ocurrido de forma reiterada y consecutiva al nivel que la situación es permanente y preocupante a consecuencia de lo cuál la dirección general de la distribuidora se formula la interrogante de cuáles son las causas de este bajo desempeño comercial.

El área de capital humano de la distribuidora ha sido recientemente implementada, ya que hasta el año 2016 todos los procesos de personal eran ejecutados directamente por la gerencia de administración. En el año 2016 la distribuidora crece en relación a las zonas de operación y nuevos territorios asignados, así como la cantidad de personal que trabajaba en ella, por lo que se contrata a un asistente de recursos humanos, mientras que la gerencia de administración continuaba monitoreando todos los procesos de gestión del talento humano dentro de la distribuidora.

Por acuerdo de directorio el año 2017 se procede a la creación de un área independiente que se encargue de forma exclusiva de todas las actividades relacionadas con el personal, con la finalidad de implementar procesos más formales para la selección, organización, desarrollo y retención de los colaboradores. Sin embargo, la gestión del área en ciernes no fue encargada a un especialista, sino a un profesional de otra rama, pero con cierta experiencia laboral en ámbito de recursos humanos. Esta decisión obedece a que se buscaba a un jefe de edad adulta, principalmente con experiencia en conciliaciones laborales pero con pretensiones remunerativas discretas. Todos los candidatos con el perfil profesional y experiencia deseados,

superaban largamente el presupuesto, a excepción de un candidato con cierta experiencia en el rubro, pero sin preparación académica ni teórica que cimenten dicha práctica laboral. Finalmente éste último fue el candidato seleccionado.

Al cabo de un año de gestión en la jefatura del área, se pudo evidenciar que los procedimientos definidos y planteados no habían sido implementados por el jefe contratado tal como fueron ideados y desarrollados y que incluso algunos de estos procedimientos no habían sido implementados en absoluto. Otros procedimientos que ya se ejecutaban exitosamente antes de independizar el área, dejaron de ejecutarse sin explicación. Y, de otro lado, a pesar de haber sido encargados escrupulosamente nuevos procedimientos de gestión de personal por la dirección de la compañía, éstos no fueron ejecutados en absoluto.

Es en estas condiciones que el área de capital humano entra a un proceso de reestructuración y revisión de sus procesos internos. Coincidentemente, durante el mismo periodo de tiempo en que se independizaba el área de capital humano, los resultados en referencia al alcance de la cuota nominal presupuestada no habían sido alcanzados, se incrementaron las renunciaciones de colaboradores, y algunos de los que se quedaron se encontraban desmotivados. Es en este contexto que surge la interrogante de si la gestión del talento humano ha tenido implicancia directa en estos resultados y el desempeño del personal de la distribuidora Trahis S.A.C. de Pucallpa.

## **1.2. Fundamentación del Problema**

(Mejia, Bravo & Montoya, 2012) respecto a calidad de servicio concluyen con cuatro puntos definitivos, uno de los cuáles afirma: "(...) La calidad del servicio de una empresa radica en la posibilidad de sostener el talento humano en una línea temporal prolongada (...)" en ese sentido los autores, luego de un amplio análisis concluyen que la calidad del servicio de una empresa será permanente mientras el talento humano sea estable. El talento humano provee entonces calidad de servicio y sostenibilidad a una organización no

sólo gracias a su conocimiento sino a la experiencia que le da el tiempo durante el cual ejerce sus funciones dentro de la empresa. En otras palabras, un mayor tiempo de permanencia de un colaborador tiene relación directa con la calidad de servicio de la empresa.

Respecto a gestión del talento humano (Gonzáles, Uribe & Gonzáles, 2013) concluyen que se refiere a las buenas prácticas en el ámbito de la gestión del talento humano, lo cual va generar un ambiente laboral agradable, sano muy positivo, que a su vez hará que cada uno de los integrantes de lo mejor de sí, logrando así un mejor desempeño en los diferentes procesos en los que participe, de ese modo la compañía se verá beneficiada en lo productivo, además de ir ganando un valor agregado de su mano de obra en relación a su competitividad en el mercado

Lo mencionado nos puede ilustrar más objetivamente que un colaborador que se siente valorado y desarrolla sus actividades en un agradable ambiente de trabajo, tendrá un mejor desempeño y generará un mayor valor agregado a la organización.

Por su parte (Chiavenato, 2009) afirma:

El capital financiero deja de ser el recurso más importante y cede su lugar al conocimiento. Ahora usar y aplicar el conocimiento de manera rentable es más importante que el dinero. En tales circunstancias, los factores tradicionales de la producción (tierra, capital y trabajo) producen beneficios cada vez menores, en una escala de rendimientos decrecientes. Ha llegado el turno del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. El conocimiento ahora es básico y el mayor desafío está en lograr su productividad. (p. 38)

En ese sentido, el autor ya encuentra una relación directa entre la gestión del conocimiento, el capital humano e intelectual y la productividad de las organizaciones modernas. Asimismo señala: "(...) las personas dan vida a la organización y son la piedra angular de su dinámica. La organización moderna

ya no tiene tiempo para remediar un desempeño apenas tolerable o por debajo de la media. Para que una organización tenga una actuación competitiva y salga bien librada en el mundo globalizado de hoy, el desempeño humano debe ser excelente en todo momento” (Chiavenato, 2009, p.244)

Para Chiavenato, los colaboradores son la piedra angular de las organizaciones modernas y su desempeño debe ser el mejor en todo momento, para asegurar su competitividad en un mundo globalizado. Así mismo considera que la Gestión del Talento Humano comprende seis procesos básicos e interactivos, estos son: Procesos para integrar personas, procesos para organizar a las personas, procesos para recompensar a las personas, procesos para desarrollar a las personas, procesos para retener a las personas y procesos para auditar a las personas. Cada uno de estos procesos en sí mismos representa una herramienta para mejorar el desempeño, así como los niveles de eficiencia y productividad de las organizaciones.

El éxito de la organización de ventas y la empresa depende en gran medida del desempeño de cada uno de los miembros del personal de ventas responsable de realizar las importantes actividades de generación de ingresos y relaciones con los clientes, por este motivo la evaluación del desempeño de los Gestores de Ventas es un proceso importante porque el propósito fundamental de cualquier organización es incrementar sus volúmenes de ventas y participación de mercado y en consecuencia la productividad y utilidades de la misma. (Hair & Anderson, 2010, p. 423)

Profundizando aún más en el tema: señalan que existen tres tipos de criterios de evaluación para medir el desempeño de una fuerza de ventas, estas son: medidas basadas en los resultados, medidas basadas en el comportamiento y las medidas de desarrollo profesional.

El motivo por el cuál la distribuidora Trahis S.A.C. independizó el área de capital humano, es porque la dirección general comprendió que el modelo antiguo de administración de recursos humanos obedecía a un contexto empresarial desfazado. Con el modelo antiguo los niveles de desempeño deficiente, bajo rendimiento, descontento y rotación se encontraban en índices alarmantes, por lo que el directorio de la compañía inició una reestructuración del área de recursos humanos, cambiando el enfoque y el nombre a capital humano con la finalidad de diseñar y aplicar nuevos procesos y mejorar los ya existentes relacionados a la gestión del talento humano, sin embargo al no asignar al candidato adecuado, y más aún al no realizar un seguimiento de los procedimientos establecidos para el área, el nuevo enfoque no obtuvo los resultados esperados, sino que por el contrario la situación del personal y coincidentemente los indicadores de cuota también cayeron.

En ese sentido, las políticas de personal cambiaron, el enfoque era innovador, pero los procesos de la gestión del talento humano no estaban bien afinados y presentaban serios vacíos y errores de planteamiento y ejecución. A pesar de renombrar y relanzar el área dentro de la compañía y ante el personal. Y de el esfuerzo de revisar los procesos existentes así como implementar otros nuevos. Contratar un encargado exclusivo con cierta independencia de gestión. Pero en contradicción al todo esfuerzo e inversión, los resultados durante la primera etapa del cambio no fueron los esperados.

Por el contrario, Durante los últimos meses el desempeño comercial, es decir el cumplimiento de las metas de venta de la distribuidora Trahis S.A.C. de Pucallpa, ha venido alejándose de los objetivos cuantitativos presupuestados por la marca que representa. El desempeño comercial de la distribuidora se mide principalmente por la cantidad de cajas de bebidas gaseosas que comercializa en un determinado periodo de tiempo. Mes a mes existe una comparación entre la venta efectuada con la meta presupuestada, a esta medición se denomina "Alcance de cuota". El alcance de cuota se mide de forma mensual, trimestral y anual. El desempeño comercial de la distribuidora

es, en suma, la consecuencia del desempeño individual de cada uno de los quince gestores de ventas asignados a ese territorio, quienes tienen una participación porcentual de la cuota total de la distribuidora según la cartera de clientes o ruta que tienen asignada.

Es en este contexto que surge la necesidad de determinar el origen de este bajo desempeño comercial y es precisamente la gestión del talento humano, en cada uno de los procesos que la conforman, la variable que pretende analizar el presente trabajo de investigación, relacionándola de forma directa con el desempeño comercial logrado por los gestores de venta.

Tener una organización claramente definida y estructurada bajo los estándares de **The Coca Cola Company** que además aporta un portafolio de marcas bien posicionado. Tener claramente definidos los procedimientos administrativos, operativos, logísticos y comerciales de la distribuidora. Incluso contar con una sólida planificación y respaldo financiero que permiten el flujo de las operaciones sin carencias ni contratiempos, en el que la inversión en stock de ventas o inversiones en marketing no se restringe. Nada ha sido suficiente para llegar a los objetivos de venta planteados. Algo no está funcionando bien.

**Tabla 1**

*Ventas acumuladas en cajas unitarias y soles.*

Mes / Ruta	Venta C.U	Cuota C.U	% de Alcance	Valor Venta S/.
2017	682,884	710,486	96.12	9,324,351
Septiembre	169, 550	169,000	100.33	2,263,583
Octubre	170, 954	168,000	101.76	2,304,116
Noviembre	170, 497	189,306	90.06	2,309,192
Diciembre	171, 882	184,179	93.32	2,447,459
Enero	137, 290	141,000	97.37	1,890,306
Febrero	138,244	134,499	102.78	1,885,512
Marzo	141,721	141,436	100.20	1,967,921
Abril	158,860	167,005	95.12	2,209,748
Mayo	133,031	171,634	77.51	1,874,889
Junio	110,870	128,500	86.28	1,650,983
Julio	137,781	130,000	105.99	2,156,910
Agosto	169,145	181,501	93.19	2,522,089

Mes / Ruta	Venta C.U	Cuota C.U	% de Alcance	Valor Venta S/.
Total	1,809,826	1,906,061	94.95	25,482,709

Fuente: Extraído de Sistema comercial de Trahis, de setiembre 2017 a agosto 2018

En la Tabla 1 se puede apreciar que los resultados cuantitativos del desempeño comercial que ha venido teniendo la distribuidora Trahis S.A.C. de Pucallpa en el periodo de tiempo comprendido entre setiembre 2017 y agosto 2018, no ha cumplido con los presupuestos de venta asignados en los meses de noviembre y diciembre 2017; así como enero, abril, mayo, junio y agosto 2018. Es decir en el periodo de tiempo de 12 meses que se ha tomado para el desarrollo del presente trabajo de investigación, no se ha cumplido con el alcance de cuota en siete meses.

Las iniciales C.U. hace referencias a cajas unitarias, lo cuál es unidad de medida estándar que se utiliza para contabilizar las cajas de gaseosa, en sus diferentes marcas, formatos y empaques en mililitros y litros.

## Tabla 2

*Rotación de gestores de venta de setiembre 2017 a agosto 2018.*

Mes/Ruta (2017)	Total FFVV	Rotación	ROT. %
Septiembre	15	2	13%
Octubre	15	3	20%
Noviembre	15	1	7%
Diciembre	15	2	13%
2018			
Enero	15	1	7%
Febrero	15	5	33%
Marzo	15	1	7%
Abril	15	6	40%
Mayo	15	3	20%
Junio	15	3	20%
Julio	15	0	0%
Agosto	15	1	7%
Total general/promedio		28	16%

Fuente. - Extraído de los reportes del área de capital humano, Trahis S.A.C.

En la Tabla 2 se muestra la cantidad de gestores de venta que se retiraron por mes en el periodo de tiempo objeto de estudio. Podemos apreciar que para el puesto de 15 gestores de venta, en un año completo se llegaron a



retirar 28 colaboradores en total. La cantidad de gestores de venta que se fueron varían entre un mes a otro, pero se presenta un porcentaje promedio en el periodo de tiempo estudiado, el cuál es del 16% de rotación. Para el embotellador el porcentaje aceptable de rotación que puede tener un distribuidor a nivel nacional es del 5% como máximo.

Los motivos de salida fueron diversos. Algunos ex gestores de venta manifestaron que durante su permanencia no lograron adaptarse a la presión y forma de trabajo. Otros se retiraron por otras opciones de trabajo con mejores condiciones. También se tuvieron algunos gestores de venta que fueron separados de la distribuidora como medida disciplinaria a consecuencia del ejercicio de malas prácticas que cometieron para la consecución de las metas que se les había asignado.

Lamentablemente cuando se requirieron datos cuantificables sobre los motivos de salida expresados por cada ex colaborador, el representante de la distribuidora indicó que no se cuenta con datos exactos ni algún tipo de informe aterrizado a cifras objetivas y medibles, lo cuál nos hubiera permitido realizar cálculos estadísticos para determinar en cuáles fueron los motivos reales y de mayor incidencia en la salida de gestores de venta.

Al no contar con datos concretos tomados en el periodo de tiempo objeto de estudio, es imposible correlacionar los altos índices de rotación con las políticas de gestión del talento humano, aunque sí resulta evidente que la empresa ha fracasado en los procesos de integración, organización, recompensa, desarrollo, retención y auditoría del personal, pues en la mayoría de los casos, fue el personal quien finalmente desistió de continuar laborando en la distribuidora.

Además de los motivos ya mencionados, también podemos notar que en el periodo de estudio, la rotación era en promedio de dos, tres o un colaborador por mes. Sin embargo, los principales picos en la cantidad de salida de gestores de venta se da en el mes de febrero 2018, en que se retiraron cinco

colaboradores, y en abril 2018 en que se retiraron seis. Otro dato que proporcionó la empresa es que algunos de los colaboradores que se retiraron en abril, fueron precisamente los habían ingresado para reemplazar a los que se habían ido en febrero. En otras palabras, considerando que el tiempo promedio para conocer y adaptarse a un nuevo puesto de trabajo es de seis meses, se hace evidente que el personal nuevo que se integró a la distribuidora se retiró al poco tiempo, pues no se adaptó al negocio, o se puede sugerir que las condiciones laborales que proporcionó la distribuidora probablemente no satisficieron sus expectativas.

Como ya se ha señalado, esta no adaptación de nuevos gestores de venta integrados al negocio, podría originarse en motivos diversos. Podría suponer, por ejemplo, que hubo un deficiente proceso de selección de candidatos y que finalmente se contrató a personas que no contaban con el perfil necesario para el puesto. Otra alternativa podría ser que los candidatos no fueron correctamente capacitados o que fueron desmotivándose al no encontrar satisfechas sus expectativas de desarrollo o la recompensa que recibieron en el nuevo puesto al que habían sido recientemente incorporados.

En lo que refiere al pago de comisiones de venta, éste se realiza con el mes concluido de trabajo. Es decir, en febrero se pagan las comisiones de enero y en abril se pagan las comisiones de marzo. Estas comisiones variables se calculan en proporción directa a la meta de cajas unitarias vendidas versus la cuota de cada gestor de ventas. Toda meta es establecida directamente por el embotellador, y debe ser aceptada y alcanzada por el distribuidor.

Otros meses con mayor rotación son mayo y junio 2018, meses en los cuáles se retiraron tres trabajadores. Sólo en los meses de octubre 2017 y abril 2018 se tiene registrada la salida de colaboradores por malas prácticas a razón de uno y dos, respectivamente. Del mismo modo en abril, mayo y junio la distribuidora retiró por bajo rendimiento a un colaborador en cada mes.

Como ya se indicó, la distribuidora no cuenta con un registro formal de los motivos de salida, sólo algunas entrevistas de salida, que de manera aleatoria realizó el área de capital humano al momento de realizar el pago de los beneficios sociales de los gestores de venta que se fueron.

En cuanto a la percepción con que se retiraron de la distribuidora, algunos ex gestores de venta indicaron que percibían que ellos mismos no contaban con las capacidades y conocimientos necesarios para desarrollarse en el puesto, y que a pesar del esfuerzo y dedicación que imponían en el desarrollo de su trabajo, los resultados no eran los que se les requería, tanto por una inadecuada capacitación en técnicas de venta y persuasión, la cuál les hubiese permitido efectuar un buen cierre de ventas, así como tener técnicas adecuadas para manejar las objeciones de sus clientes. Otros ex colaboradores manifestaron que sentían que no desarrollaban su trabajo dentro de un clima agradable, debido a que la presión de sus jefes inmediatos era enorme debido, precisamente, a estos bajos resultados. Otros sintieron que no tenían una aspiración concreta de desarrollo profesional o línea de carrera dentro de la compañía.

Finalmente, algunos de los colaboradores que se retiraron voluntariamente, al cabo de un tiempo, regresaron a postular al mismo puesto, lo cuál nos podría indicar que de haberse implementado un proceso de retención adecuado, la renuncia simplemente no se hubiese concretado.

En cuanto a las entrevistas de salida que se realizaron aleatoriamente, algunas no pudieron realizarse, porque algunos excolaboradores abandonaron el puesto sin previo aviso y luego de algunos días de trabajo. La mayoría de entrevistas de salida se realizaba cuando el gerente general de la distribuidora, alertado por las cifras alarmantes de rotación, exigía al jefe de recursos humanos un informe. Pero la entrevistas de salida no eran una práctica acostumbrada durante su gestión

Habiendo definido el espacio de investigación y fundamentado el problema, mediante el presente trabajo de investigación deseo definir qué relación existe entre la gestión del talento humano en todas las dimensiones planteadas por Idalberto Chiavenato, y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C. de Pucallpa.

- Uno de los problemas encontrados es el hecho de que, si bien el área de capital humano se ha reestructurado recientemente, se han implementado nuevos procesos y se han mejorado los ya existentes; pero al no contar con un especialista dirigiendo el área, el impacto y los aportes de estos cambios no han sido los esperados.
- Durante este tiempo el desempeño comercial no ha sido el óptimo encontrando que algunos gestores de venta no tienen el perfil adecuado para el puesto, otros no se sienten reconocidos ni motivados y algunos de ellos no perciben que tengan posibilidades de crecimiento dentro de la compañía.
- Las cuotas de volumen de ventas presupuestadas por **The Coca Cola Company** a través de su embotellador no están siendo cumplidas todos los meses, de modo que la evaluación del desempeño comercial de la distribuidora Trahis S.A.C. Pucallpa no es positiva.
- En consecuencia, del desempeño comercial obtenido, por debajo de las cuotas de volumen asignadas se han revisado los procesos encontrando que la gestión del talento humano no ha sido óptima, por lo que se investigará si existe una relación entre la misma y el desempeño comercial.

### **1.3. Formulación del problema**

#### **1.3.1. Problema general.**

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el desempeño comercial de la distribuidora Trahis S.A.C. desde la percepción de sus colaboradores entre septiembre 2017 a agosto 2018?

### **1.3.2. Problemas específicos.**

- A. ¿Cuál es la relación entre la percepción de la integración de nuevos de los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018?
- B. ¿Cuál es la relación entre la percepción de la organización de los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018?
- C. ¿Cuál es la relación entre la percepción de la recompensa a los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018?
- D. ¿Cuál es la relación entre la percepción del desarrollo de los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018?
- E. ¿Cuál es la relación entre la percepción de la retención de los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018?
- F. ¿Cuál es la relación entre la percepción de la auditoría a los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general.**

Determinar qué relación existe entre la percepción de la gestión del talento humano y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.

### **1.4.2. Objetivos Específicos.**

- A. Analizar la relación entre la percepción de la integración de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.
- B. Analizar la relación entre la percepción de la organización de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.

- C. Analizar la relación entre la percepción de la recompensa de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.
- D. Analizar la relación entre la percepción del desarrollo de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.
- E. Analizar la relación entre la percepción de la retención de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.
- F. Analizar la relación entre la percepción de la auditoría de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis general.**

Sí existe relación entre la percepción de la Gestión del Talento Humano y el desempeño comercial de la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.

### **1.5.2. Hipótesis específica.**

- A. Sí existe relación entre la percepción de la integración de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.
- B. Sí existe relación entre la percepción de la organización de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.
- C. Sí existe relación entre la percepción de la recompensa de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.
- D. Sí existe relación entre la percepción del desarrollo de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.

- E. Sí existe relación entre la percepción de la retención de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.
- F. Sí existe relación entre la percepción de la auditoría de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.

## **1.6. Variables y operacionalización**

### **1.6.1. Variables.**

Variable independiente (X): gestión del talento humano

Dimensiones:

- a) Integración de personas
- b) Organización de personas
- c) Recompensa de persona
- d) Desarrollo de personas
- e) Retención de personas
- f) Auditoría de personas

(Chiavenato, 2009)

Variable dependiente: desempeño laboral

Dimensiones:

- a) Medición basada en los resultados
- b) Medición basada en el comportamiento
- c) Medición basada en el desarrollo personal

(Hair & Anderson, 2010)

### 1.6.2. Operacionalización de variables.

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Items	Escala
X: Independiente: Gestión del Talento Humano	Chiavenato (2009) sostiene que la administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.	Integración de personas Organización de personas Recompensa de personas Desarrollo de personas Retención de personas Aditoria de personas	Del ítem 1 al 18	Categorica ordinal de Likert 1 – Nunca 2 – Casi nunca 3 – A veces 4 – Casi siempre 5 - Siempre
Y: Dependiente Desempeño Comercial	Hair & Anderson (2010) plantean que el proceso de evaluación del desempeño del personal de ventas es un proceso sistemático para: 1) establecer si el comportamiento laboral del vendedor contribuye al logro de los objetivos de ventas de una empresa y 2) proporcionar retroalimentación específica a la persona. Y aunque los Gerentes de Venta tienden a enfocarse en las utilidades y el porcentaje de la cuota alcanzado, hoy en día se ha llegado a la conclusión de que las cifras de ventas no nos ofrecen una evaluación completa del trabajo	Medición basada en resultados Medición basada en el comportamiento Medición basada en el desarrollo personal	Del ítem 19 al 27	Categorica ordinal de Likert 1 – Nunca 2 – Casi nunca 3 – A veces 4 – Casi siempre 5 - Siempre



## **1.7. Justificación**

### **1.7.1. Justificación teórica**

El presente trabajo de investigación toma como base de conocimiento las teorías de Gestión del Talento Humano sustentadas por Idalberto Chiavenato quien afirma que la administración de personas moderna ha llevado a que muchas organizaciones exitosas de hoy en día alcancen la excelencia enfocando a las personas de forma individual como seres humanos dotados de capacidad, habilidades, proactividad y visión propia para la toma de decisiones en bien de la organización. Para ello el autor ha dividido la gestión de personas en seis procesos interrelacionados entre sí. En cuanto al desempeño comercial, se toma como base teórica a Hair, Anderson, Mehta y Babin, para quienes el desempeño comercial es un proceso sistemático de evaluación para establecer si el comportamiento laboral del vendedor contribuye al logro de los objetivos de venta de la empresa y proporcionar retroalimentación específica a las personas. Ambos enfoques académicos nos llevarán a determinar que la distribuidora Trahis S.A.C. Pucallpa tenga clara la relación que existe la Gestión del Talento Humano y el desempeño comercial.

### **1.7.2. Justificación Practica**

El desarrollo del presente trabajo de investigación tiene la finalidad de identificar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C. de Pucallpa. Se espera que las conclusiones halladas sirvan para la toma de decisiones para la alta dirección de la compañía.

### **1.7.3. Justificación metodológica**

El trabajo de investigación desarrollará y aplicará métodos científicos y cuantitativos para medir la relación entre los procesos que engloba la Gestión del Talento Humano, así como el desempeño comercial. Estos métodos serán debidamente sustentados y demostrados de modo que puedan ser utilizados para medir la relación ya descrita en

otras organizaciones, así como en otros periodos de tiempo en la misma organización, pero en el futuro.

### **1.8. Limitaciones y restricciones**

El presente trabajo de investigación presenta restricciones principalmente en cuanto a la información específicamente en referencia a algunos de los procedimientos formales de gestión del talento humano que ha venido implementando y aplicando Trahis S.A.C. a través de su área de capital humano, debido a que el área ha sido recientemente creada y durante esta primera etapa no ha estado a cargo de un especialista que organice la información de manera formal. En cuanto a la información acerca del desempeño comercial global e individual por cada gestor de ventas no existen mayores restricciones. En cuanto a las limitaciones, éstas son principalmente la disponibilidad de tiempo, dado que por la carga laboral del único investigador el tiempo dedicado a la investigación es condicionado a sus actividades laborales por ocupar un cargo de dirección y responsabilidades indelegables, por otro lado, también son limitantes circunstancias particulares de carácter personal implican un reto adicional desarrollar el tema propuesto.

## **Capítulo II**

### **Marco teórico**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Rodriguez (2016) en su tesis titulada: “Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016”, aborda la problemática de la Gestión del Talento Humano planteando el siguiente problema de investigación ¿De qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño del personal de la Red de Salud de Huaylas Sur? Planteando la Hipótesis de que la gestión del talento humano influye significativamente en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud de Huaylas Sur, 2016. Identificando las variables gestión del talento humano y desempeño laboral. La población de estudio fue conformada por 161 colaboradores entre nombrados y no nombrados, de sexo masculino y femenino; utilizando como técnica de recolección de datos la encuesta auto aplicativa de tipo cerrada.

En referencia a los resultados, finalmente se concluye que el nivel de influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de salud, es directa de causa efecto, de nivel alto y altamente significativa ( $r = 0.8154$ ,  $p = 0.000$ ), determinando que el 49.69% de encuestados considera que la gestión del talento humano en la Red de Salud Huaylas Sur es de nivel regular, y el desarrollo del desempeño laboral también es regular.

El nivel de influencia del proceso de incorporación en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, es directa de causa efecto, altamente significativa ( $p = 0.000$ ), donde el 42.86% de los encuestados considera que el proceso de incorporación es de nivel regular y el desarrollo del desempeño laboral es también regular. El nivel de influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud

Huaylas Sur, es directa de causa efecto, y altamente significativa ( $p= 0.000$ ), donde el 44.10% de los encuestados considera que la capacitación del personal es regular y el desarrollo del desempeño también es regular.

El nivel de influencia de la evaluación en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, es directa de causa efecto y altamente significativa ( $p=0.000$ ), donde el 45.34% de la evaluación del desempeño es regular y el desarrollo del desempeño también es regular. El nivel de influencia de los incentivos en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, es directa de causa efecto y altamente significativa ( $p=0.000$ ), determinando que, el 44.72% de los encuestados considera que los incentivos son de nivel bajo y el desarrollo del desempeño laboral también es bajo.

Malpartida (2016) en su tesis titulada “Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en la Sub Dirección de Defensa Legal Gratuita y Asesoría del Trabajador del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo-Lima, 2016”, se plantea la hipótesis general de que la gestión del talento humano se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral en la Sub Dirección de Defensa Legal Gratuita y Asesoría del Trabajador del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – Lima.

Utilizó la metodología hipotética deductiva con la finalidad de determinar la falsedad o veracidad bajo el empleo de hipótesis, por medio del cual se pudo aprobar o rechazar las ideas planteadas. Su población o muestra estuvo constituida por 60 empleados. utilizó como instrumento de recolección de datos la encuesta, la cual fue aplicada en un margen de tiempo de 30 minutos. Obtuvo como resultado que el 76.9% de los trabajadores encuestados perciben la Gestión del Talento Humano en un nivel poco adecuado, y el 23.1%, lo encuentran en un nivel inadecuado.

En lo referente a la percepción de los trabajadores del proceso de reclutamiento, se encontró que el 21.2% lo percibieron en un nivel inadecuado, mientras que el 78.8% lo consideraron en un nivel poco

adecuado, concluyéndose que el proceso de reclutamiento de personal es percibido por los trabajadores en un nivel poco adecuado.

En cuanto a la capacitación de personal el 73.1% de trabajadores que presentan un nivel poco adecuado de capacitación, y sólo el 3.8% manifiestan que tienen un nivel adecuado, mientras que el 23.1% de los encuestados indicó que representa un nivel inadecuado, en consecuencia, los trabajadores presentan predominancia en cuanto a un nivel poco adecuado de capacitación de personal.

En lo referente a las recompensas e incentivos el 71.2% de los trabajadores manifiestan que presentan un nivel poco adecuado, mientras que se encontró que el 25% presentan un nivel inadecuado, en consecuencia, de lo que los trabajadores encuestados presentan predominancia en cuanto a un nivel poco adecuado. En lo referente a la dimensión de evaluación de personal se observa que el 23,1% de los trabajadores percibió en un nivel inadecuado, el 71,2% lo considera en un nivel poco adecuado y tan solo el 5,8% lo considera en un nivel adecuado, de lo cual se deduce que, la evaluación de personal percibidas por los encuestados tuvo tendencia al nivel poco adecuado.

En cada una de las seis conclusiones del trabajo de investigación tomado como referencia, se concluye que cada una de las dimensiones analizadas; a saber: Gestión del talento humano, reclutamiento de personal, selección de personas, capacitación de personal, incentivos y recompensas y evaluación de personal. Cada una de ellas tiene relación y nivel de significancia con el desempeño laboral de los trabajadores de la Sub Dirección de Defensa Legal Gratuita y Asesoría del Trabajador del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo-Lima.

Espinoza (2017) en su tesis titulada: “La gestión del talento humano y el desempeño docente en la institución educativa parroquial el Buen Pastor, Los Olivos, 2017” plantea como objetivo general de investigación: Determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño docente de la

institución educativa en referencia, según ello, para la aproximación de la investigación se desarrolló una metodología con un enfoque cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional, teniendo como propósito encontrar la relación entre las variables y sus dimensiones.

La población para la investigación estuvo conformada por 137 docentes de la institución educativa parroquial el Buen Pastor de Los Olivos y la muestra seleccionada estuvo conformada por 70 docentes de la referida institución educativa, para lo cual se elaboró una herramienta cuantitativa, la misma que pasa por la validación por juicio de expertos, así como el nivel de fiabilidad a través de una prueba piloto y por alfa de Cronbach.

En lo que refiere a la gestión del talento humano del total de encuestados, el 28.57% lo consideraron de un nivel bajo, el 35.71% de un nivel intermedio y el 35.71% se encuentran en un nivel alto; de ello se puede inferir que el nivel de gestión del talento humano se ubica en un nivel intermedio y bajo. Con respecto al desarrollo de los recursos humanos del total de encuestados, el 11.43% se ubican en un nivel bajo, el 41.43% en un nivel intermedio y el 47.14% se encuentran en un nivel alto. De ello se puede inferir que el nivel de desarrollo de los recursos humanos se ubica en un nivel intermedio y bajo.

Con respecto a la retención de los recursos humanos del total de encuestados el 37.14% se ubican en un nivel bajo, el 41.43% en un nivel intermedio y el 21.43% se encuentran en un nivel alto. De ello se puede inferir que el nivel de retención de los recursos humanos se ubica en un nivel intermedio y bajo.

En cuanto al desempeño docente del total de encuestados el 35.71% se ubican en un nivel bajo, el 34.29% en un nivel intermedio y el 30.00% se encuentran en un nivel alto. De ello se puede inferir que el nivel de práctica docente se ubica en un nivel intermedio y bajo.

Referente a la preparación para el aprendizaje de los estudiantes del total de encuestados el 22.86% se ubican en un nivel bajo, el 27.14% en un nivel intermedio y el 50.00% se encuentran en un nivel alto. De ello se puede inferir

que el nivel de preparación para el aprendizaje de los estudiantes se ubica en un nivel intermedio y bajo.

Referente a la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes del total de encuestados el 31.43% se ubican en un nivel bajo, el 20.00% en un nivel intermedio y el 48.57% se encuentran en un nivel alto. De ello se puede inferir que el nivel de enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes se ubica en un nivel intermedio y bajo.

Con respecto a la participación de la gestión de la escuela articulada a la comunidad del total de encuestados el 31.43% se ubican en un nivel bajo, el 50.00% en un nivel intermedio y el 18.57% se encuentran en un nivel alto. De ello se puede inferir que el nivel de la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad se ubica en un nivel intermedio y bajo.

En cuanto al desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente del total de encuestados el 25.71% se ubican en un nivel bajo, el 15.71% en un nivel intermedio y el 58.57% se encuentran en un nivel alto. De ello se puede inferir que el nivel del desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente se ubica en un nivel intermedio y alto.

Finalmente, en cada una de las dimensiones estudiadas en este trabajo de investigación, a saber: Desempeño docente; preparación para el aprendizaje de los estudiantes; enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes; Participación en la gestión de la escuela articulada; y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente; relacionadas con la gestión del talento humano, coincidentemente en cada caso de investigación se determina que existe una correlación significativa entre las variables en estudio y la respectiva dimensión, en consecuencia de lo cual se acepta como cierta la hipótesis de estudio.

Del Castillo (2016) en su tesis titulada “La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad

Distrital de Chaclacayo – 2016”, planteó como objetivo general: Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano con el del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Chaclacayo.

El método utilizado fue el hipotético deductivo con una investigación del tipo básica, con enfoque cuantitativo en que la población está conformada por 82 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo, quienes a su vez constituyen la muestra.

En lo que refiere a la variable talento humano de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016, el 86.6% de los trabajadores encuestados se encuentran en el nivel muy favorable, el 13.4% en un nivel favorable y el 0% nivel desfavorable. En lo que respecta a la variable desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016, el 79.3% de los trabajadores encuestados se encuentran en el nivel alto, el 15.8% en un nivel medio y el 4.9% nivel bajo.

En referencia al conocimiento, el 91.5% de los trabajadores encuestados se encuentran en el nivel muy favorable, el 8.5% en un nivel favorable y el 0% nivel desfavorable.

Respecto a la variable de habilidades, el 84.1% de los trabajadores encuestados se encuentran en el nivel muy favorable, el 15.9% en un nivel favorable y el 0% nivel desfavorable.

En cuanto a las frecuencias y porcentajes de la motivación el 89% de los trabajadores encuestados se encuentran en el nivel muy favorable, el 9.8% en un nivel favorable y el 1.2% nivel desfavorable.

En lo concerniente a frecuencias y porcentajes de las actitudes, el 85.4% de los trabajadores encuestados se encuentran en el nivel muy favorable, el 11% en un nivel favorable y el 3.7% nivel desfavorable.



Referido a la correlación entre el Talento Humano y el desempeño laboral el resultado del coeficiente de correlación de Pearson es de 0.77 lo cual indica que existe relación positiva entre las variables, se puede decir que como se encuentra entre el coeficiente de 0.60 a 0.90 la correlación se califica como alta, en consecuencia de lo que se acepta la hipótesis general y se rechaza la hipótesis nula, se confirma que existe relación significativa entre las variables Talento Humano y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016.

Referente a la correlación entre el conocimiento y el desempeño laboral, el resultado del coeficiente de correlación de Pearson es de 0.71 el cual indica que existe relación positiva entre la dimensión conocimiento con la variable desempeño laboral, se puede decir que como se encuentra entre el coeficiente de 0.60 a 0.90 la correlación se califica como alta en consecuencia de lo cual se acepta la hipótesis general y se rechaza la hipótesis nula, se confirma que existe relación significativa entre la dimensión conocimiento y la variable desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016.

Respecto a la correlación que existe entre las habilidades y el desempeño laboral, el resultado del coeficiente de correlación de Pearson es de 0.94 el cual indica que existe relación positiva entre la dimensión habilidades con la variable desempeño laboral, se puede decir que como se encuentra entre el coeficiente de 0.60 a 0.90 la correlación se califica como alta, en consecuencia de lo cuál se acepta la hipótesis general y se rechaza la hipótesis nula, se confirma que existe relación significativa entre la dimensión habilidades y la variable desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Chaclacayo– 2016.

En cuanto a la correlación entre la motivación y el desempeño laboral, el resultado del coeficiente de correlación de Pearson es de 0.85 el cual indica que existe relación positiva entre la dimensión motivación con la variable desempeño laboral, se puede decir que como se encuentra entre el

coeficiente de 0.60 a 0.90 la correlación se califica como alta, en consecuencia de lo cual se acepta la hipótesis general y se rechaza la hipótesis nula, se confirma que existe relación significativa entre la dimensión motivación y la variable desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Chaclacayo– 2016.

En lo que refiere a la correlación existente entre el actitudes y el desempeño laboral, El resultado del coeficiente de correlación de Pearson es de 0.44 el cual indica que existe relación positiva entre la dimensión actitudes con la variable desempeño laboral, se puede decir que como se encuentra entre el coeficiente de 0.40 a 0.60 la correlación se califica como media regular, en consecuencia de lo cual se acepta la hipótesis general y se rechaza la hipótesis nula, se confirma que existe relación significativa entre las actitudes y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Chaclacayo– 2016. Finalmente, el trabajo de investigación enumera cinco conclusiones, las cuáles se enumeran a continuación.

Primero: Existe relación significativa entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.77 representó una alta asociación entre las variables.

Segundo: Existe relación significativa entre el conocimiento con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.71.

Tercero: Existe relación significativa entre las habilidades con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016.; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.94.

Cuarto: Existe relación significativa entre motivación con el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de

Chaclacayo 2016.; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.85.

Quinto: Existe relación significativa entre las actitudes con el Desempeño Laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo 2016.; siendo que el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.44.

Montoya (2016) en la su tesis titulada “Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal de una empresa de servicios turísticos: Caso PTS Perú 2015” busca analizar la relación entre las variables clima organizacional y evaluación del desempeño mediante la utilización de técnicas cuantitativas y cualitativas.

El objetivo general del trabajo es analizar y determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal de la empresa PTS Perú de la ciudad de Lima para el año 2015. En base a ellos, se plantea la principal hipótesis de la investigación al mencionar que existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal de la empresa PTS Perú de la ciudad de Lima para el año 2015. La metodología utilizada es de enfoque mixto, ya que consta de una parte cuantitativa, mediante la utilización de instrumentos de medición tanto para el clima organizacional como para la evaluación del desempeño; y de una parte cualitativa, mediante la realización de un focus group y entrevistas a diferentes actores.

El diseño de la investigación es el no experimental de tipo descriptivo, ya que se estudia una situación que ya existe y en la cual no se tiene ningún control sobre las variables de estudio, así como tampoco se puede tener influencia en la relación de dichas variables. Adicionalmente, es transversal correlacional; transversal, ya que se busca tener información sobre las variables en un tiempo determinado; y correlacional, ya que se busca medir la relación entre las variables de estudio y sus dimensiones específicas, en este caso, clima y desempeño. La población muestra lo constituyen 21 trabajadores de la empresa.

Con respecto al objetivo principal de la investigación, “analizar y determinar si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa PTS Perú”, se pudo encontrar, mediante el análisis correlacional, utilizando el coeficiente Spearman, que el clima organizacional está relacionado con el desempeño laboral al presentar una significancia de 0.022 ( $p < 0.05$ ) y un coeficiente de correlación de 0.657.

Con estos resultados, se acepta la hipótesis principal de la investigación, al indicar que existe relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa PTS Perú.

Con respecto al objetivo específico de la investigación, “determinar si existe relación entre las nueve dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral general y sus dimensiones particulares en el personal de la empresa PTS Perú”, se pudo encontrar que sí existe relación entre las nueve dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral general y entre algunas de sus dimensiones particulares.

Además, el análisis correlacional mostró una relación entre todas las dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral general. Es importante señalar que las dimensiones responsabilidad (clima) con la dimensión orientación de resultados (desempeño), recompensa (clima) con calidad (desempeño), apoyo (clima) con trabajo en equipo (desempeño), normas (clima) con calidad (desempeño), normas (clima) y organización (desempeño), son las que presentaron los mayores coeficientes de correlación y, con ello, las relaciones más fuertes. Se concluye, sobre la base de los hallazgos encontrados, la existencia de relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa PTS Perú. Este resultado prueba la validez de la hipótesis principal de la investigación y permite fortalecer los hallazgos de los estudios realizados sobre la temática.

Así mismo, se puede afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los colaboradores de la empresa.

Melgarejo (2018) en su tesis titulada “Influencia de la gestión del talento humano y el desempeño del personal de la gerencia de recursos humanos y bienestar del Poder Judicial del Perú”, se plantea el siguiente problema general: ¿De qué manera la Gestión del Talento Humano influye en el Desempeño del Personal de la gerencia de Recursos Humanos y Bienestar del Poder Judicial del Perú?. En consecuencia, de lo cual, el objetivo general del trabajo de investigación es identificar de qué manera la Gestión del Talento Humano influye en el Desempeño del Personal de la gerencia de Recursos Humanos y Bienestar del Poder Judicial del Perú.

La investigación desarrollada por el autor es de tipo correlacional causal con un diseño no experimental aplicada a una población de 100 personas que trabajan en la mencionada gerencia. En lo que refiere a la variable independiente talento humano, el 72% de las personas encuestadas están de acuerdo que cuentan las habilidades requeridas para las actividades que realizan.

Respecto a la evaluación de tareas, el 65 % de las personas encuestadas están de acuerdo que son capacitados para evaluar cada una de las tareas que realizan. En referencia al conocimiento de procesos, el 36% de las personas encuestadas están en desacuerdo que no conocen los procesos correctos para realizar sus labores en la entidad. El 37% de las personas encuestadas están de acuerdo en que no conocen las normas administrativas para realizar su trabajo.

En lo que refiere a la dimensión de buena imagen se observa que la dimensión de buena imagen el 44% de las personas encuestadas están de acuerdo que se realizan el logro de una buena imagen de la institución en forma constante. En lo que refiere a la frecuencia para evaluar el reclutamiento y selección de

personal se observa que la dimensión sobre la evaluación de reclutamiento y selección de personal, el 81% de las personas encuestadas están de acuerdo que tienen capacidad de evaluar el reclutamiento y selección de personal.

En referencia a la dimensión del conocimiento de nuevas disposiciones laborales Se observa que la dimensión sobre el conocimiento están de acuerdo que el 46% de las personas encuestadas están de acuerdo que generan gran cantidad de ideas nuevas y son aceptadas en buenos términos por su jefe inmediato. En referencia a la frecuencia sobre la ayuda a los demás trabajadores se observa que la variable de apoyo a los demás trabajadores, el 32% de las personas encuestadas están en de acuerdo que les gusta ayudar a los demás personales cuando ven que tienen problemas en su labor diaria.

Por otro lado, se observa que la variable sobre motivación de conocer nuevas ideas, el 46% de las personas encuestadas están de acuerdo que generan gran cantidad de ideas nuevas y son aceptadas en buenos términos por su jefe inmediato.

En lo referente a la frecuencia sobre el cumplimiento de la ley de transparencia se observa que la variable de apoyo a los demás trabajadores, el 44% de las personas encuestadas están en acuerdo en que la entidad ha fortalecido la capacitación constante del personal.

En lo que refiere a la frecuencia sobre el acceso a la información pública se observa que la variable sobre la difusión y el acceso a la ley de transparencia y a la información pública, el 60% de las personas encuestadas están en acuerdo en que la entidad ha difundido el acceso a transparencia e información pública.

En lo que refiere a la frecuencia sobre generación de nuevas ideas se observa que la variable de sobre la generación de ideas, el 34% de las personas encuestadas están en acuerdo en que si generan nuevas ideas. Se observa que la variable de sobre el recibir la capacitación constante, el 45% de las

personas encuestadas están en acuerdo en que reciben la capacitación constante anual, y es aceptada en buenos términos por su jefe inmediato.

La variable de sobre propones una puntuación la Gerencia de Recursos Humanos sobre el logro de los objetivos, el 34% de las personas encuestadas están en acuerdo en que la Gerencia si recibe una puntuación de 90 – 100 puntos.

Las conclusiones son: Primera: Gestión del Talento Humano influye en el Desempeño del Personal de la gerencia de Recursos Humanos y Bienestar del Poder Judicial del Perú. Segunda: Las habilidades influyen en el Desempeño del Personal de la gerencia de Recursos Humanos y Bienestar del Poder Judicial del Perú. Tercera: Las competencias influyen en el Desempeño del Personal de la gerencia de Recursos Humanos y Bienestar del Poder Judicial del Perú.

Quiroz (2015) en su tesis doctoral “Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial”, se plantea el objetivo de analizar el grado de similitud - diferencia en los temas tratados en materia de Recursos Humanos entre las empresas y los académicos en base a sus memorias anuales y escritos científicos respectivamente, acudiendo para ello al Análisis Semántico.

El trabajo de investigación plantea un total de siete hipótesis. A saber: 1ª Hipótesis: No todos los temas relativos al área de conocimiento de los Recursos Humanos subyacen en los artículos científicos. 2ª Hipótesis: No todos los temas relativos al área de conocimiento de los Recursos Humanos subyacen en las memorias anuales de las empresas. 3ª Hipótesis: Los temas relativos al área de conocimiento de los Recursos Humanos subyacentes en los artículos científicos y en las memorias anuales de las empresas coinciden parcialmente.

4ª Hipótesis: La similitud de los temas subyacentes en los artículos científicos y en las memorias anuales de las empresas tiene su origen, parcialmente, en

la existencia de modas en Administración de Empresas. 5ª Hipótesis: La diferencia en los temas subyacentes en los artículos científicos y en las memorias anuales de las empresas se debe, en parte, a los diferentes stakeholders de cada uno de ellos.

6ª Hipótesis: La diferencia en los temas subyacentes en los artículos científicos y en las memorias anuales de las empresas se debe, en parte, a que los primeros no suelen tratar temas en los que haya un amplio consenso científico y sea difícil hacer aportaciones novedosas aun siendo relevantes científica y empresarialmente. 7ª Hipótesis: La diferencia en los temas subyacentes en los artículos científicos y en las memorias anuales de las empresas se debe, en parte, a la existencia de un gap entre un descubrimiento científico y su aplicación práctica.

La metodología utilizada para la obtención de los datos se agrupa en tres bloques: Datos de las publicaciones científicas. Datos de las memorias de las empresas. Palabras clave en base a las cuales se hará la comparación de los dos grupos de datos anteriores. Los dos primeros grupos de datos procedieron de fuentes primarias, al haber sido extraídos directamente de la población objetivo sin ningún tratamiento, excepto el propio de selección.

La fuente utilizada fue la Web of Knowledge (WoK) en el caso de los artículos científicos y las páginas web de las empresas en el caso de las memorias; y en lo que refiere a la lista de palabras, fue creada a partir de datos de diversas fuentes a partir de las cuales se procedió a crear una lista única.

En cuanto a la metodología utilizada para el análisis de datos obtenidos, éstos fueron tratados mediante los siguientes métodos estadísticos: Análisis Semántico. Análisis Clúster. Método Naive Bayes. El primero de ellos es la espina dorsal de la tesis, pues ésta, en su conjunto, consiste en el análisis semántico de las diferencias entre la forma en que los científicos y los empresarios consideraban los Recursos Humanos en el año 2011.



El resultado es la constatación de cuáles son los temas de Recursos Humanos que son considerados más importantes por científicos y empresarios en función de sus publicaciones, artículos científicos en el primer caso y memorias en el segundo, y la comparación entre ambos.

Finalmente se ha comprobado que existen diferencias entre ellos, pero éstas son relativas, pues son muchos los temas que despiertan un interés común en ambos grupos. Igualmente, se ha confirmado la validez de algunas variables analizadas por otros autores como variables explicativas tanto de la existencia de temas de interés común como de que existan diferencias entre ambos: las modas, la existencia de diferentes stakeholders, el agotamiento científico de ciertos temas y la existencia de un gap temporal entre los descubrimientos científicos y su aplicación práctica.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Gestión del talento humano.**

Al Riss, Cascio & Paauwe (2014) la definen como un conglomerado de actividades y procesos, que envuelve la identificación de sitios clave que facilitan de forma rotunda al sostenimiento de ventajas competitivas en la organización, así como la estimulación de una reserva de talentos de niveles sostenibles de potenciales.

Scullion & Collings (2011) definen a la gestión del talento humano como el uso sistemático de políticas de recursos humanos como la gestión de ubicación y la reubicación de los colaboradores, la planificación y previsión, la gestión de personal (además al atraer, seleccionar, retener, reducir y despedir), la formación y el desarrollo, así como la evaluación de los profesionales de forma coherente, y volverlas como una estrategia de la organización.

Alonso & Garcia (2014) la definen como el conjunto de actividades que la empresa realiza con el fin de atraer, seleccionar, identificar,

desarrollar y retener a los mejores profesionales en los roles estratégicos de la organización (...)."

De las definiciones expuestas también se desglosan las diferencias puntuales entre la gestión del talento humano y la dirección de recursos humanos, la primera se enfoca a los puestos clave en la organización en la creación de valor, tal y como se pueden ver en la siguiente figura.



**Figura 1.** Dirección de Recursos Humanos vs Gestión del Talento,

Fuente: Tomado de La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave, por Alonso Alvaro y Fernando García, 2014.

Lewis & Heckman (2006) hacen una definición a través de vías o corrientes fundamentales en la gestión del talento; en la primera se fundamenta en “hacer lo que recursos humanos, hace pero mejor y más rápido”, en la segunda corriente o vía como “conjunto de procesos diseñados para asegurar el adecuado flujo de empleados en los distintos puestos de la organización”, en la tercera corriente “técnicas destinadas en la búsqueda, contratación y recompensa de distintas formas hacia los colaboradores de alto potencial, independientemente de su puesto”.

Collings & Mellahi (2009) sugieren la incorporación de una vía o corriente más, está contempla al análisis de las posiciones clave de la compañía, desde la identificación de las ventajas competitivas de

la organización y su vinculación con los puestos clave. Señalan que es importante evaluar bien la retención o el reemplazo pertinente en esas posiciones, para ello es importante tener en referencia individuos de alto potencial en la empresa.

Gestión del talento: vías de estudio				
Dimensión	Vía I	Vía II	Vía III	Vía IV
Definición de talento	Personal cualificado	Personal de difícil reemplazo	Personal de alto potencial (rendimiento superior presente y futuro) en puestos estratégicos	Personal con el perfil competencial necesario para ocupar puestos clave
Personas	Considera la mejora de las técnicas clásicas de recursos humanos para el personal de alta cualificación	Analiza el proceso de rotación de los empleados a partir de técnicas estadísticas	Identifica los empleados de alto potencial y establece planes de desarrollo específico	Contempla la sucesión para puestos clave
Puestos/ posiciones clave	No se contempla	Estratifica el análisis estadístico por niveles de complejidad para la cobertura del puesto independientemente de su carácter estratégico	Identifica los puestos clave, según su influencia en la creación y sostenimiento de las ventajas competitivas	Identifica los puestos clave según su influencia en la creación y sostenimiento de las ventajas competitivas
Gestión del talento y estrategia empresarial				
Enfoque estratégico de implantación	La mejora de las técnicas de RR.HH. facilitan la implantación de la estrategia	La implantación de la estrategia exige la cobertura de los puestos	Relación bidireccional: la estrategia formulada establece cuales son los puestos clave; y el talento del personal puede influir en el diseño de opciones estratégicas	Relación unidireccional: la estrategia formulada establece cuales son los puntos clave
Enfoque estratégico de formulación	No se contempla	No se contempla		No se contempla

**Figura 2.** Las cuatro vías de la Gestión del Talento Humano

Fuente: Elaboración propia

En el mismo sentido que los autores citados concluimos que hoy en día ya no es un secreto el hecho de que el valor diferencial de una organización lo aporta el equipo humano que la conforma. El factor humano ciertamente constituye la fuerza viva que mueve y ejecuta cada uno de sus procesos con el fin del cumplimiento de los objetivos organizacionales. El factor humano le da vida a una idea de negocio, sea cuál esta fuere. Hacia finales de los noventas surge el término gestión del talento humano y ha tomado mayor relevancia en los últimos años.

Griffin (2011) sostiene que la gestión del talento humano se entiende como el conjunto de actividades organizacionales dirigidas a atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo efectiva. La misma que tiene lugar dentro de un entorno complejo y siempre cambiante. Podemos concluir que la gestión del talento humano no sólo consiste en contratar a las personas con capacidades, actitudes y experiencia, sino sobre todo en desarrollarlas, motivarlas y retenerlas con el fin de mejorar la competitividad de las empresas.

#### **2.2.2. Evaluación de desempeño.**

La evaluación del desempeño de un colaborador es una valoración sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo (Chiavenato 2009)

#### **2.2.3. Administración de Recursos Humanos.**

La administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes (Chiavenato 2009)

#### **2.2.4. Procesos para integrar personas.**

Los procesos para integrar personas son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal Chiavenato (2009)

### **2.2.5. Procesos para organizar a las personas.**

Los procesos para organizar personas son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2009).

### **2.2.6. Procesos para recompensar a las personas.**

Chiavenato (2009) sostiene que son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

### **2.2.7. Procesos para desarrollar a las personas.**

Los procesos para desarrollar personas son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad (Chiavenato, 2009)

### **2.2.8. Procesos para retener a las personas.**

Chiavenato (2009) sostiene que éstos son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

### **2.2.9. Procesos para auditar a las personas.**

Los procesos para auditar personas son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para

verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa Chiavenato (2009)

#### **2.2.10. Proceso de ventas y planeación operativa (V y PO)**

Es el proceso organizado que utiliza los recursos para pronosticar los negocios para los periodos venideros de diversa duración. (Hair & Rolph E. , 2010)

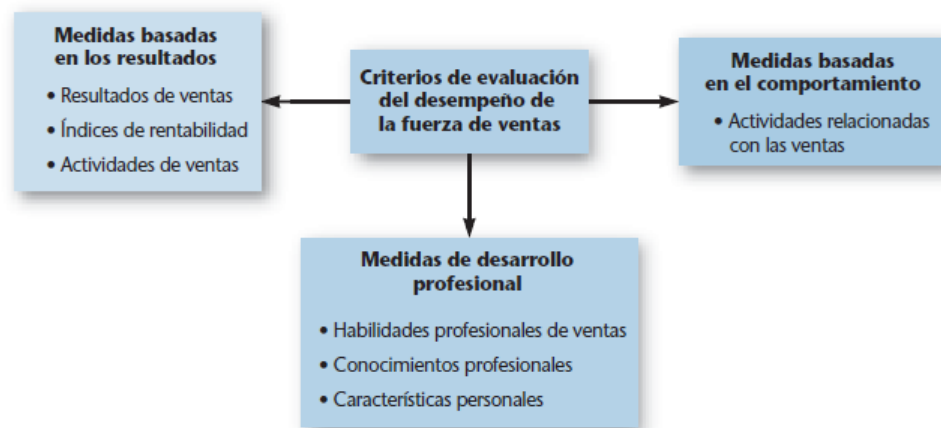
#### **2.2.11. Evaluación del desempeño del personal de ventas.**

(Hair & Rolph E., 2010) plantean que el proceso de evaluación del desempeño del personal de ventas es un proceso sistemático para: 1) establecer si el comportamiento laboral del vendedor contribuye al logro de los objetivos de ventas de una empresa y 2) proporcionar retroalimentación específica a la persona. Y aunque los Gerentes de Venta tienden a enfocarse en las utilidades y el porcentaje de la cuota alcanzado, hoy en día se ha llegado a la conclusión de que las cifras de ventas no nos ofrecen una evaluación completa del trabajo (p.427)

#### **2.2.12. Estándares de desempeño.**

Se define los estándares de desempeño como los niveles de logro planeados que la organización de ventas espera alcanzar a intervalos progresivos a lo largo del año; acuerdo entre subordinados y superiores respecto al nivel de desempeño que se considerará aceptable en algún periodo futuro (Hair & Rolph E. , 2010)

En el siguiente gráfico podemos apreciar en enfoque para la evaluación del desempeño de una fuerza de ventas:



**Figura 3.** Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.

Fuente: Tomado de Administración de ventas, relaciones y sociedades con el cliente, por Joseph Hair y Anderson Rolph E., 2010.

### 2.2.13. Medidas de desempeño basadas en los resultados.

Para (Hair & Rolph E. , 2010) las medidas de desempeño basadas en resultados “son los criterios de desempeño que pueden medirse objetivamente e incluyen criterios como: El volumen de ventas, porcentaje de cuota, participación de mercado, margen bruto, margen de contribución, número de pedidos, monto promedio del pedido, número de cuentas nuevas y número de cuentas perdidas” (p.429). Sin embargo, cuando las organizaciones se enfocan sólo en los resultados los colaboradores tienden a centrar sus esfuerzos motivados por factores extrínsecos o recompensas monetarias.

### 2.2.14. Medidas de desempeño basadas en el comportamiento.

Para (Hair & Rolph E. , 2010) las medidas de desempeño basadas en el comportamiento son:

Aquellos criterios de desempeño que pueden medirse de forma subjetiva como conocimiento del producto, cliente, la ejecución de técnicas de venta, habilidades de comunicación, empatía, buen juicio, etc. Normalmente los gerentes de venta tienden a evitar el uso de estos criterios subjetivos porque nos lleva a un horizonte en donde las

opiniones y observaciones de los colaboradores no son objetivas y susceptibles de ser medidas cuantitativamente (p.429)

#### **2.2.15. Medidas basadas en el desarrollo profesional.**

Los criterios de desarrollo profesional tienen efecto más indirecto sobre la fuerza de ventas y su impacto es a largo plazo; éstos se clasifican en tres áreas: 1) habilidades profesionales de ventas, como el conocimiento que tiene el vendedor del producto y los clientes; 2) conocimientos profesionales de la empresa y los competidores, como comprensión de las políticas organizacionales y las estrategias de marketing y ventas; y 3) características personales, como entusiasmo, buen juicio, código de comportamiento ético e imagen personal. Estos criterios no son comúnmente utilizados por los gerentes de venta aunque sí le dan importancia a las características personales de sus colaboradores (Hair & Rolph E. , 2010)

#### **2.2.16. Sistema de monitoreo de la evaluación del desempeño.**

Es un Sistema diseñado para ofrecer retroalimentación al personal de ventas sobre el desempeño, ayudarlo a modificar o cambiar su comportamiento y proporcionar información a los gerentes de ventas para tomar decisiones sobre promociones, transferencias y compensación de su personal a cargo (Hair & Rolph E. , 2010)

### **2.3. Definiciones conceptuales**

- a) **Administración de ventas:** Es la planeación, la dirección y el control de las actividades del personal de ventas de una unidad de negocios, incluye el reclutamiento, selección, capacitación, equipamiento, asignación, determinación de rutas, supervisión, remuneración y motivación; según como dichas tareas se aplican a la fuerza de ventas (Thompson, 2006)
- b) **Caja unitaria.** Standard dentro del Sistema de Distribución que equivale a una caja de 24 botellas de 8 onzas. Se utiliza para



uniformizar las cuotas de volumen y se utiliza como una medida nominal estándar (Arca Continental Lindley)

- c) **Canal comercial.** Categoría de clientes minoristas competidores con características comunes en lo que refiere a la compra y venta de productos y servicios (Arca Continental Lindley, s.f.)
- d) **Comercialización.** (Arca Continental Lindley) Último proceso de la Cadena de Valor de Corporación Lindley S.A., donde la participación del CDA es directa, puesto que está relacionada con la atención directa de los Clientes – Consumidores. Incluye los procesos de venta y distribución (Arca Continental Lindley, s.f.)
- e) **Cuota de ventas.** Una meta específica cuantitativa, que por lo general se establece en función del volumen de ventas; es importante para la planeación, el control y la evaluación de las actividades de ventas (Hair & Rolph E. , 2010)
- f) **CDA.** Empresa que mantiene vigente una Contrato de Distribución con Corporación Lindley S.A. (Arca Continental Lindley, s.f.)
- g) **Drop size.** Tamaño de pedido. Cajas compradas por el cliente, por visita efectiva (Arca Continental Lindley, s.f.)
- h) **Gestión / Gestionar.** Llevar adelante una iniciativa o un proyecto, y en su tercera acepción dice: Manejar o conducir una situación problemática (Real Academia de la Lengua Española, 2019)
- i) **Humano.** Dicho de un ser que tiene naturaleza de hombre (ser racional) (Real Academia de la Lengua Española, 2019)
- j) **Punto de venta.** Establecimiento comercial en dónde se comercializa productos de forma directa y sin intermediarios al consumidor final. Son llamados puntos de venta las bodegas, mini markets, restaurantes, retails y todo aquel canal de comercialización al detalle (Arca Continental Lindley, s.f.)
- k) **Talento.** Persona inteligente o apta para determinada ocupación (Real Academia de la Lengua Española, 2019)
- l) **Venta perdida.** Se define como aquellos pedidos que no se concretaron ocasionando el rechazo del cliente. Esto se genera normalmente por el cierre inadecuado de ventas con el cliente, fallas

en el despacho o falta de stock. Es expresado comúnmente en soles y en cajas unitarias (Arca Continental Lindley, s.f.)

## **Capítulo III**

### **Metodología**

#### **3.1. Método de la investigación**

El método que se utilizará en esta investigación es el Método Científico Hipotético–deductivo.

Consiste en ir de la hipótesis a la deducción para determinar la verdad o falsedad de los hechos, procesos o conocimientos mediante el principio de falsación propuesto por él. Comprende cuatro pasos: observación o descubrimiento del problema, formulación de una hipótesis, deducción de las consecuencias contrastables (Observables y medibles) de la hipótesis; y observación, verificación o experimentación. (Ñaupas Paitan, Mejía Mejía, Novoa Ramírez & Villagómez Paucar, 2014, p.136)

Teniendo como hipótesis que existe una relación entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño comercial de la distribuidora Trahis S.A.C. de Pucallpa, la cuál será investigada a un nivel científico y deductivo de la mencionada hipótesis, la cuál será sometida a prueba.

#### **3.2. Tipo de investigación**

Por su naturaleza la investigación será del tipo aplicada , toda clase de investigación científica cumple dos propósitos fundamentales. Siendo el primero de ellos el de producir conocimiento y teorías. Y el segundo propósito el de resolver problemas existentes. Esta investigación buscará aplicar el método científico como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplicarán al estudio de un fenómeno. Por su medición el tipo de investigación es transeccional pues recolectará los datos en un solo momento, en un tiempo único (Hernandez, Fernandez, & Baptista, Metodología de la Investigación Científica, 2010)

Y en lo que refiere al uso de los datos se trata de una investigación cualitativa pues busca comprender la Gestión del Talento Humano y su relación con el

desempeño comercial desde la perspectiva de los colaboradores del área comercial de la distribuidora Trahis S.A.C. de Pucallpa.

### **3.3. Nivel de Investigación**

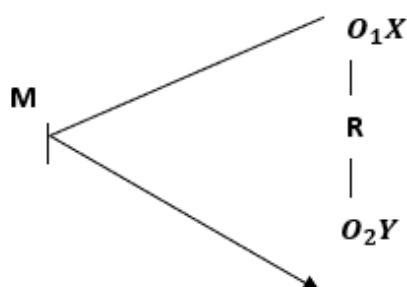
El nivel planteado es el de una investigación correlacional, pues asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo de personas con el propósito de evaluar el grado de asociación entre ellas.

### **3.4. Diseño de la investigación**

El presente trabajo de investigación aplicará un diseño del tipo no experimental, pues según Hernandez, Fernandez & Baptista (2010), una investigación no experimental es aquella que se realiza sin la necesidad de manipular o experimentar con ninguna de las variables y el propósito de aplicar este diseño es el de observar el fenómeno de estudio en su estado natural en la forma en que ocurren los eventos que lo forjan. Dado que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo establecer si existe una relación entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral de un determinado grupo de personas y se pretende llegar a la respuesta sin necesidad de intervenir o influir de forma directa en ninguna de las variables.

Se ha definido que la investigación será transeccional pues recolectará datos en un momento específico utilizando para ello un instrumento único de recolección de datos que nos dé luz acerca de las relaciones existentes entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral de los trabajadores de la distribuidora Trahis S.A.C. de Pucallpa. Se toma que la relación entre variables es causal debido a que pretende establecer la relación de causa y efecto entre las variables, en donde la variable independiente es la causa y la dependiente, el efecto. Habiendo definido que lo más adecuado es utilizar el tipo de investigación no experimental, el nivel de investigación que se ha considerado conveniente es el transversal o transeccional, pues su alcance inicial y/o final será exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo (Hernandez, Fernandez, & Baptista, Metodología de la Investigación Científica, 2010)

Podemos entender mejor el diseño de investigación no experimental revisando el siguiente gráfico:



**Figura 4.** Diseño descriptivo – correlacional.

Fuente: Tomado de Metodología de la investigación científica, por Roberto Hernández, Carlos Fernández y María Baptista, 2010.

En donde:

M	=	Población muestra
O <sub>1</sub> X	=	Variable independiente (Gestión del Talento Humano)
O <sub>2</sub> Y	=	Variable dependiente (Desempeño laboral)
R	=	Relación entre variables

### 3.5. Población y muestra

#### 3.5.1. Población.

La población está conformada por un grupo de elementos que concuerdan con una serie de especificaciones propias del objeto de estudio. El presente trabajo de investigación se encuentra perfectamente delimitado en lo que a su población y muestra se refiere (Hernandez, Fernandez, & Baptista, Metodología de la Investigación Científica, 2010).

Esto porque el título alude a la gestión del talento humano y su relación con el desempeño comercial de la distribuidora Trahis S.A.C.de Pucallpa. En ese sentido si bien la distribuidora Trahis S.A.C. cuenta con una red de siete sucursales entre las cuales la sede

de Pucallpa es la más grande. En Pucallpa, la distribuidora se encuentra conformada por personal administrativo, comercial, de distribución y operaciones, según se puede apreciar en la siguiente tabla:

**Tabla 3**

*Áreas funcionales de la distribuidora Trahis S.A.C.*

Área	Planillas	No planillas	Total
administrativo	3	1	4
comercial	17	2	19
distribución	26	14	40
operaciones	7	3	10
Total	53	20	73

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla 3, la población del área comercial de la distribuidora Trahis S.A.C. de Pucallpa está integrada 19 colaboradores en total. Sin embargo, de los 19 colaboradores, sólo 15 tienen asignada una cuota o presupuesto de venta mensual, pues son los 15 gestores de venta. De las otras cuatro figuras, dos son supervisores y dos son mercaderistas, quienes conforman el área comercial pero de forma directa no generan el volumen de venta que aporta al presupuesto anual de ventas de la distribuidora. Se descartan a los colaboradores de otras áreas porque, si bien desarrollan actividades dentro de la distribuidora, estas son complementarias y en otros casos transversales a la actividad comercial.

### **3.5.2. Muestra.**

Si bien para Hernandez (Hernandez, Fernandez, & Baptista, Metodología de la Investigación Científica, 2010), la muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población, en el caso particular de estudio hablamos de un grupo reducido de personas responsables del proceso comercial. En ese sentido, al encontrar delimitado el

trabajo de investigación específicamente al desempeño comercial, es necesario tomar una muestra de estudio entre los colaboradores directamente implicados en el proceso comercial; sin embargo, como ya se explicó el área comercial de la distribuidora Trahis S.A.C. de Pucallpa, se encuentra conformada por 15 gestores de venta, 02 Supervisores de venta y 02 mercaderistas volantes. En lo que refiere a los supervisores de ventas y mercaderistas volantes no se ha tomado en consideración los colaboradores que se desarrollan en estos puestos para el presente trabajo de investigación por el motivo de que no tienen cartera de clientes ni cuotas de venta asignadas. En el caso de los supervisores de ventas, estos tienen más de cuatro años en el puesto y son los responsables de comunicar las directivas comerciales, realizar el seguimiento y la confrontación de los resultados y otras gestiones administrativas encargadas principalmente por la embotelladora, pero no tienen rutas o cartera de clientes a su cargo de forma directa. En el caso de los mercaderistas volantes, el manual de operaciones y funciones del puesto, establece que es un puesto operativo que ejecuta las directivas de la embotelladora referentes a la exhibición y mercadeo de los productos en los puntos de venta; sin embargo este es un puesto con personal no permanente, porque se espera que un mercaderista volante pronto asuma bajo su responsabilidad una cartera de clientes, sea como gestor de ventas titular o para reemplazo cuando el gestor de ventas titular, goce de sus vacaciones, o por el contrario si fuese el caso y no se adapte al negocio o no desarrolle las actitudes necesarias, no sea considerado para continuar en la distribuidora, motivo por el cuál la permanencia de un colaborador en este puesto de mercaderista volante siempre es transitoria.

**Tabla 4**

*Conformacion del personal del Aéa comercial de la distribuidora Trahis S.A.C – Pucallpa.*

Por puesto	Planillas	No planillas	Total
Supervisor de ventas	2	0	2
Gestor de ventas	14	1	15
Mercaderista volante	0	2	2
Total	16	3	19

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la Tabla 4, con la finalidad de levantar la información necesaria se aplicará un censo a los 15 Gestores de Venta que conforman la población-muestra, debido a que éstos son responsables de ejecutar todo el proceso comercial como ha sido concebido, y son los principales responsables del performance o desempeño comercial de la distribuidora Trahis S.A.C. de Pucallpa, pues cada uno de ellos tiene asignada una cartera de clientes y un presupuesto de ventas.

### **3.6. Instrumentos y técnicas de recolección de datos**

#### **3.6.1. Instrumentos de recolección de datos.**

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Con la finalidad de recolectar los datos de forma confiable se aplicará una encuesta (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2010).

#### **3.6.2. Técnicas de recolección de datos.**

Deveniente de la encuesta, se hará efectiva la aplicación de un cuestionario ha sido elaborado utilizando la escala psicométrica elaborada por Rensis Likert para la recolección de información, y se ha considerado en su confección las variables de gestión del talento humano y desempeño comercial, la primera parte consta de 18 afirmaciones relacionadas con la variable independiente y la segunda parte con 9 afirmaciones relacionadas con la variable dependiente de la investigación. Según la estala de Likert las alterativas son:



1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

### **3.7. Procesamiento y análisis de la información**

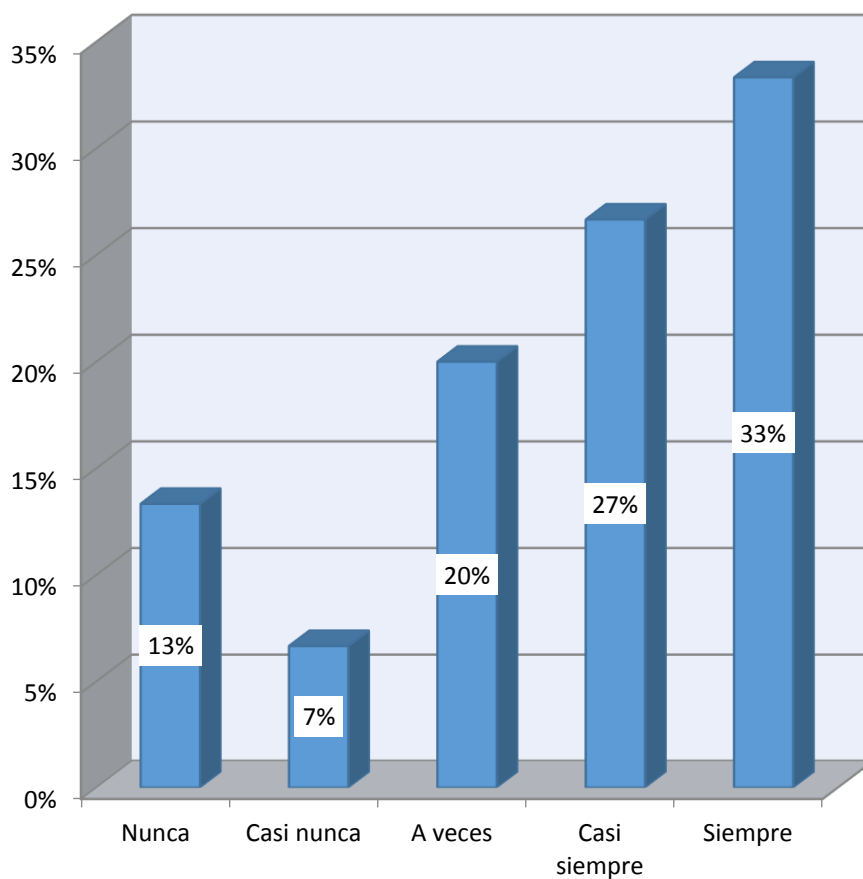
El procesamiento de la información será efectuado bajo las hojas de cálculo del programa Microsoft Excel 2016 y el software estadístico SPSS Versión 23, el primero se utilizará en la estadística descriptiva y para el análisis de datos mediante histogramas y diagramas tipo pastel, el segundo en la prueba de hipótesis y el análisis de la relación entre las variables de estudio.

## Capítulo IV

### Presentación y discusión de resultados

#### 4.1. Presentación y análisis de resultados

Item 1. Los Gestores de Venta en Trahis S.A.C. – Pucallpa que ingresaron a laborar, lo hicieron a través de un proceso de selección público e imparcial.

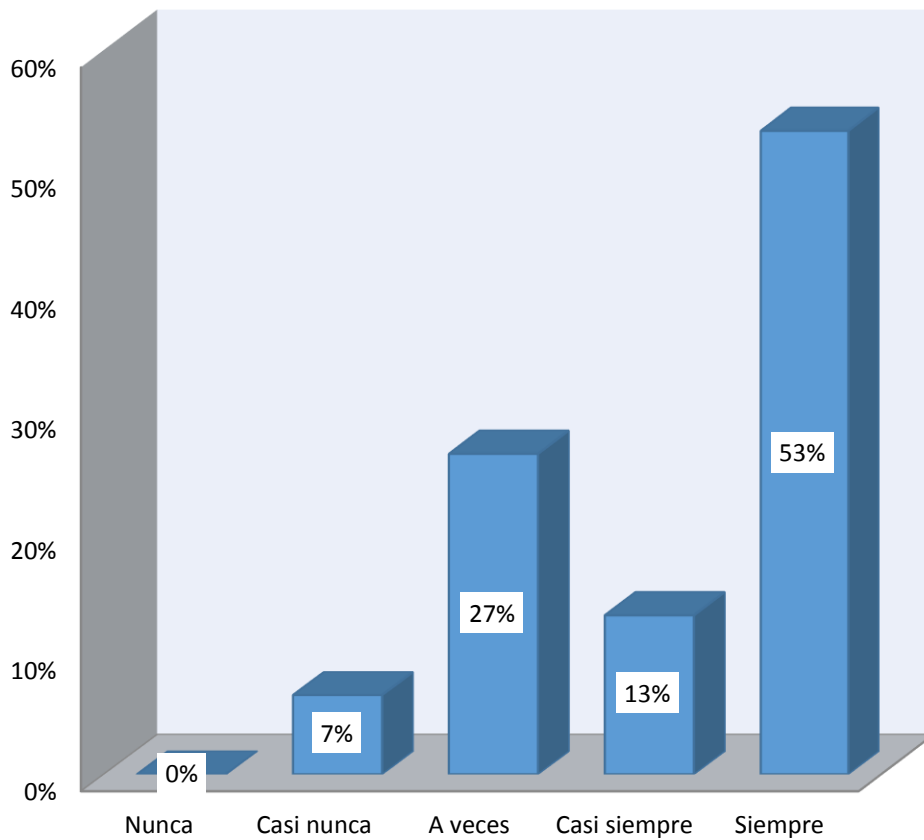


**Figura 5.** Proceso de selección de los gestores de venta.

Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 5, se afirma que los encuestados en su mayoría 33%, ubicaron su respuesta en la escala siempre, seguidos de un 27% de ellos que la ubicaron en la escala casi siempre, 20% en la escala a veces, 13% en la escala nunca y 7% en la escala nunca.

Item 2. Los gestores de venta de Trahis S.A.C. – Pucallpa son seleccionados luego de una serie de pruebas y evaluación de acuerdo al perfil del puesto.

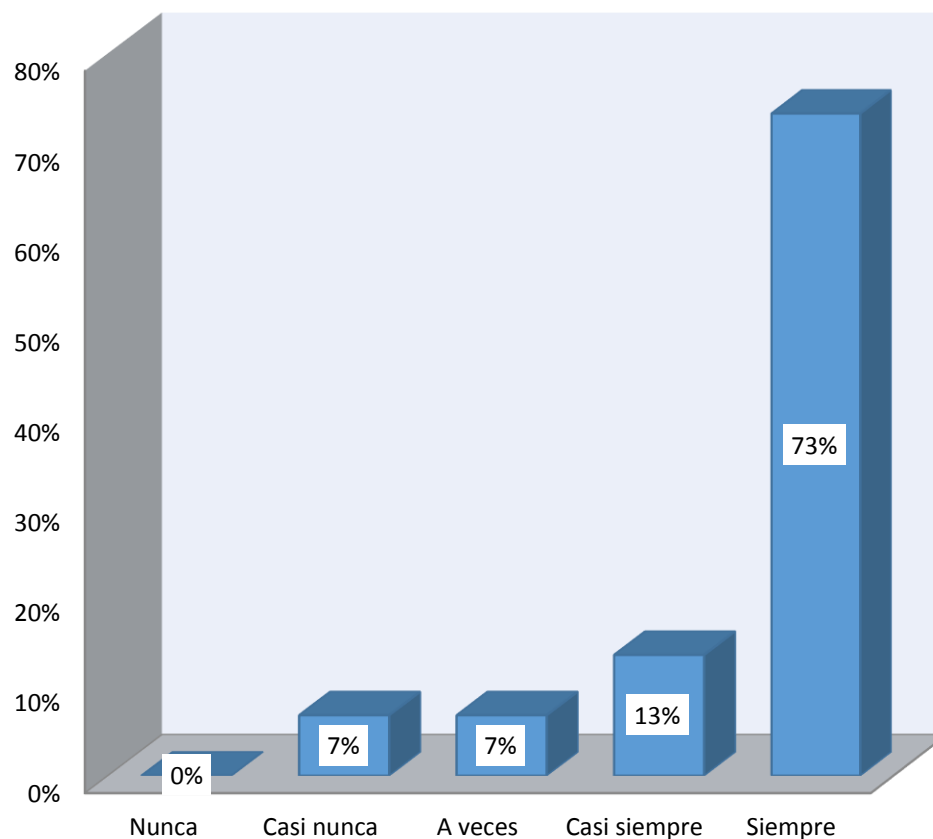


**Figura 6.** Selección e base a pruebas de acuerdo al perfil del puesto.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la Figura 6, la mayoría de los encuestados han ubicado su respuesta en la escala siempre 53% , seguidos por los encuestados que ubicaron su respuesta en la escala a veces 27%, el 13% de los encuestados ubicó su respuesta en la escala casi siempre, y sólo el 7% afirmaron ubicar su respuesta en la escala casi nunca, ninguno de los encuestados refirió ubicar su respuesta en la escala nunca.

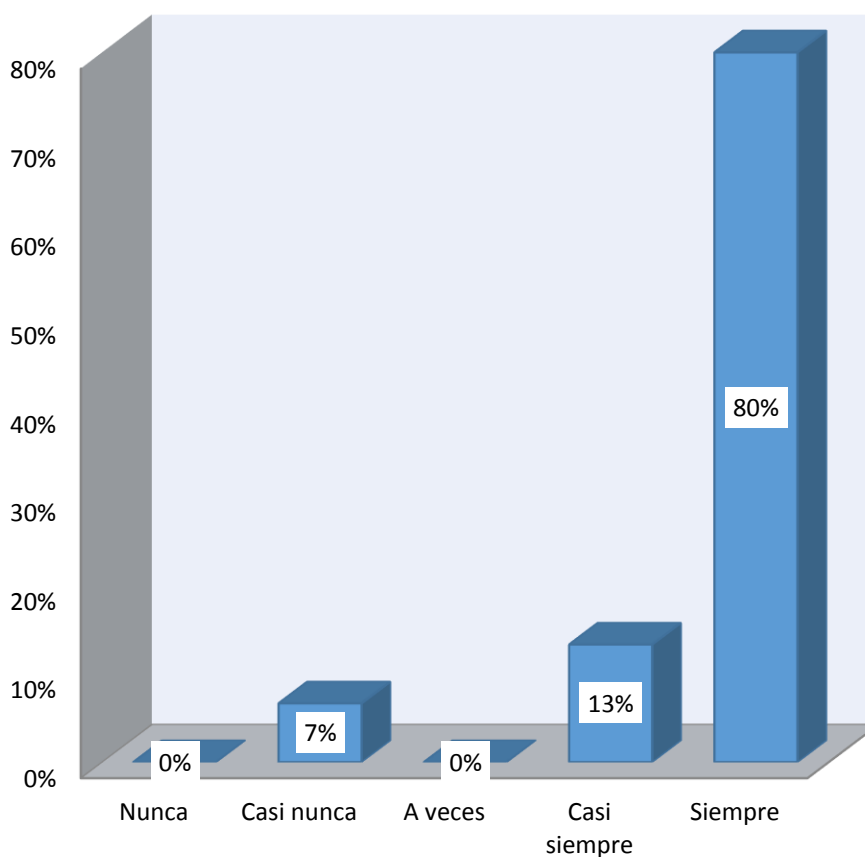
Item 3. Los gestores de venta de Trahis S.A.C. – Pucallpa son seleccionados por su experiencia y actitudes para el puesto



**Figura 7.** Selección en base a su experiencia y sus actitudes para el puesto.  
 Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la Figura el 73% de los encuestados ubicaron su respuesta en la escala siempre, el 13% de los mismos las ubico en la escala casi siempre, el 7% ubico su respuesta en la escala a veces, el mismo valor porcentual fue registrada en la escala casi nunca, con ello se puede notar que en la empresa los gestores de venta son siempre seleccionados por su experiencia y acitudes en el puesto.

Item 4. Las funciones que debe realizar un gestor de venta son explicadas claramente desde el momento de su incorporación al puesto.

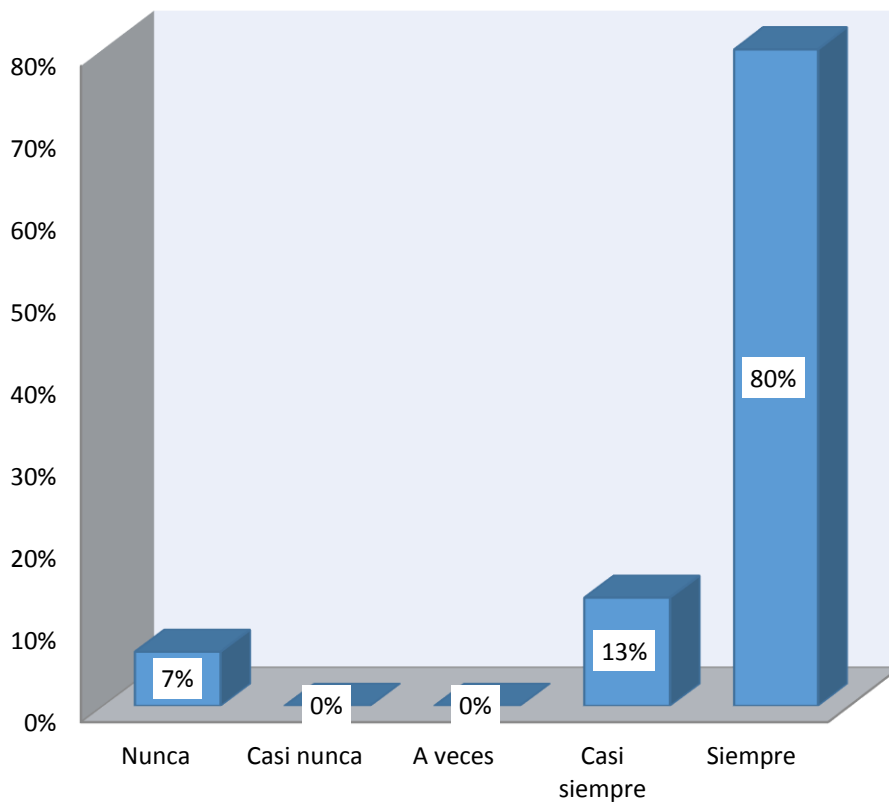


**Figura 8.** Las funciones del gestor de ventas son explicadas claramente.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la Figura 8, los encuestados ubicaron su respuesta en la escala siempre representados por un 80%, seguidos de un 13% que ubicaron su respuesta en la escala casi siempre, finalmente el 7% ubico su respuesta en la escala casi nunca, puntualizando que ninguno de los encuestados ha ubicado en la escala nunca y a veces, de lo mencionado anteriormente se desprende que en la empresa existe una correcta inducción al personal de ventas, desde el primer momento de su incorporación.

Item 5. Se asigna al gestor de venta una cartera de clientes delimitada geográficamente y definida por su comportamiento y frecuencia de compra.

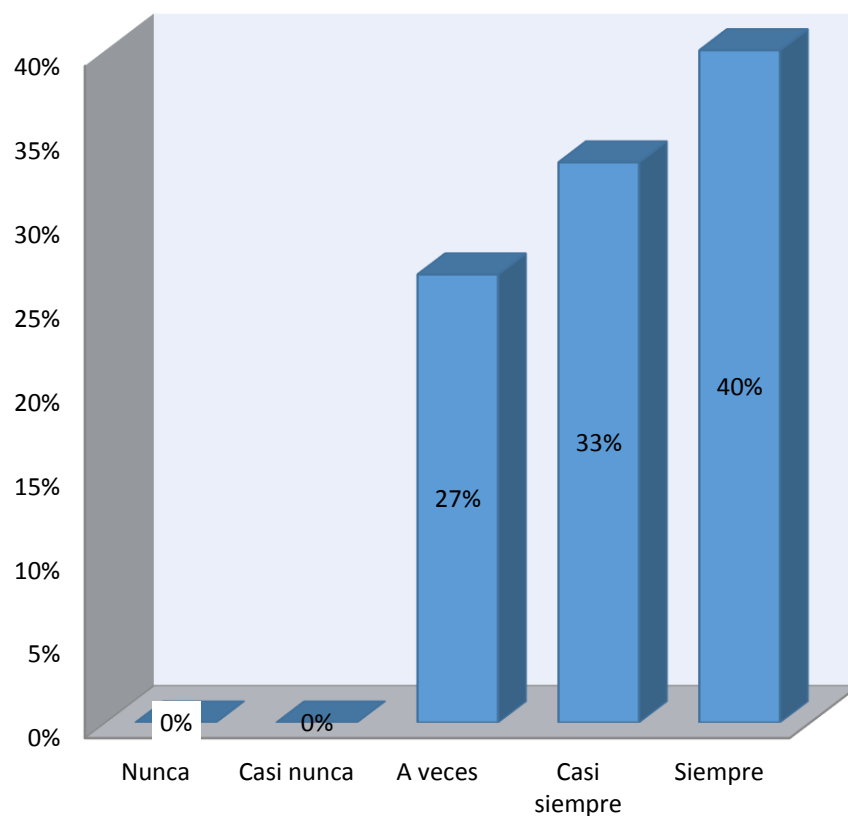


**Figura 9.** Asignación de cartera de clientes de acuerdo a la delimitación geográfica por su limitación.

Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 9 se desprende que el 80% de los encuestados han ubicado su respuesta en la escala siempre, el 13% de ellos ubicaron su respuesta en la escala casi siempre, el 7% en la escala nunca, y ninguno de los encuestados ha contestado ubicar su respuesta en la escala casi nunca y a veces, de lo desarrollado en el trabajo de campo se desprende que en la empresa desde el primer momento el gestor de ventas tiene ya una cartera de ventas, al cual dirigirse, pues ya se hizo una delimitación geográfica en función a su frecuencia de compras y su comportamiento de sus compras.

Item 6. El jefe inmediato del nuevo gestor de venta se preocupa constantemente por evaluar sus avances en el aprendizaje del puesto y la gestión de la cartera de clientes.

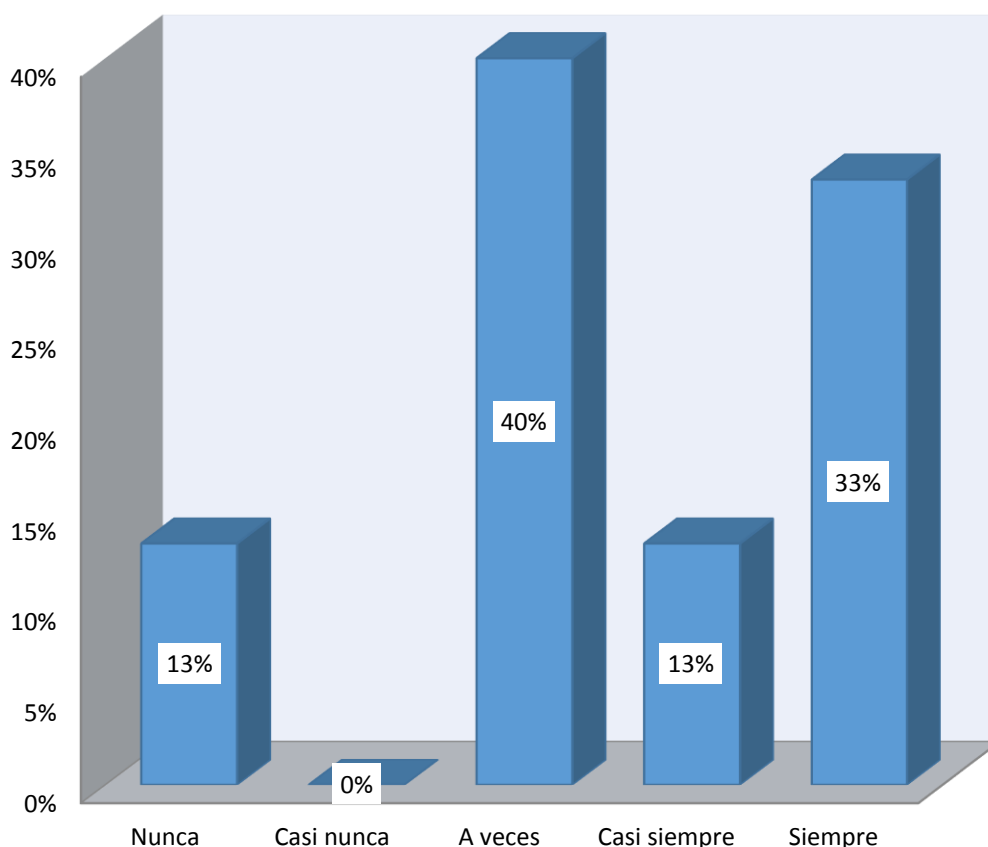


**Figura 10.** Preocupación del jefe inmediato en la evaluación de su aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 10, se desprende que el 40% de los encuestados ubicaron su respuesta en la escala siempre, seguido de 33% que ubico sus respuesta en la escala casi siempre, el 27% ubico su respuesta en la escala a veces, y finalmente ninguno de los encuestado refirieron ubicar su respuesta en las escalas nunca y casi nunca, con todo lo mencionado anteriormente, se infiere que en la empresa los jefes inmediatos se preocupan por evaluar los aprendizajes del los gestores de venta que tienen a su cargo.

Item 7. Considera que la remuneración que Usted percibe es justa y proporcional con su esfuerzo.



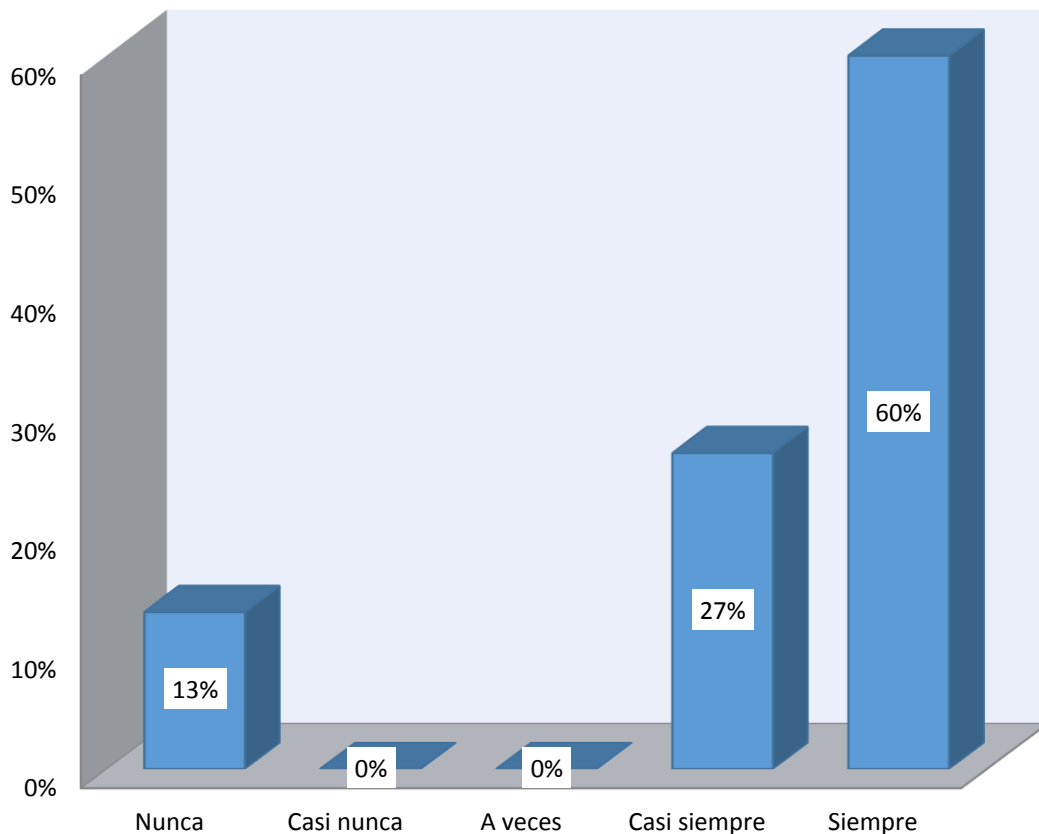
**Figura 11.** Remuneración justa y proporcional.

Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 11, podemos observar que la mayoría de los encuestados ubicaron su respuesta en la escala a veces, representados por 40% seguidos de un 33% que ubicaron su respuesta en la escala siempre, en el mismo valor el 13% de los encuestados ubicaron su respuesta en la escala nunca y casi siempre, y ninguno de los encuestados ubico su respuesta en la escala casi nunca, con todo lo descrito anteriormente se puede observar de que los gestores de ventas consideran que su esfuerzo no se ve bien recompensado con la remuneración que reciben.

Item 8. La distribuidora Trahis S.A.C. ha establecido claramente los parámetros e indicadores que utiliza para el cálculo de las remuneraciones variables de los gestores de venta.



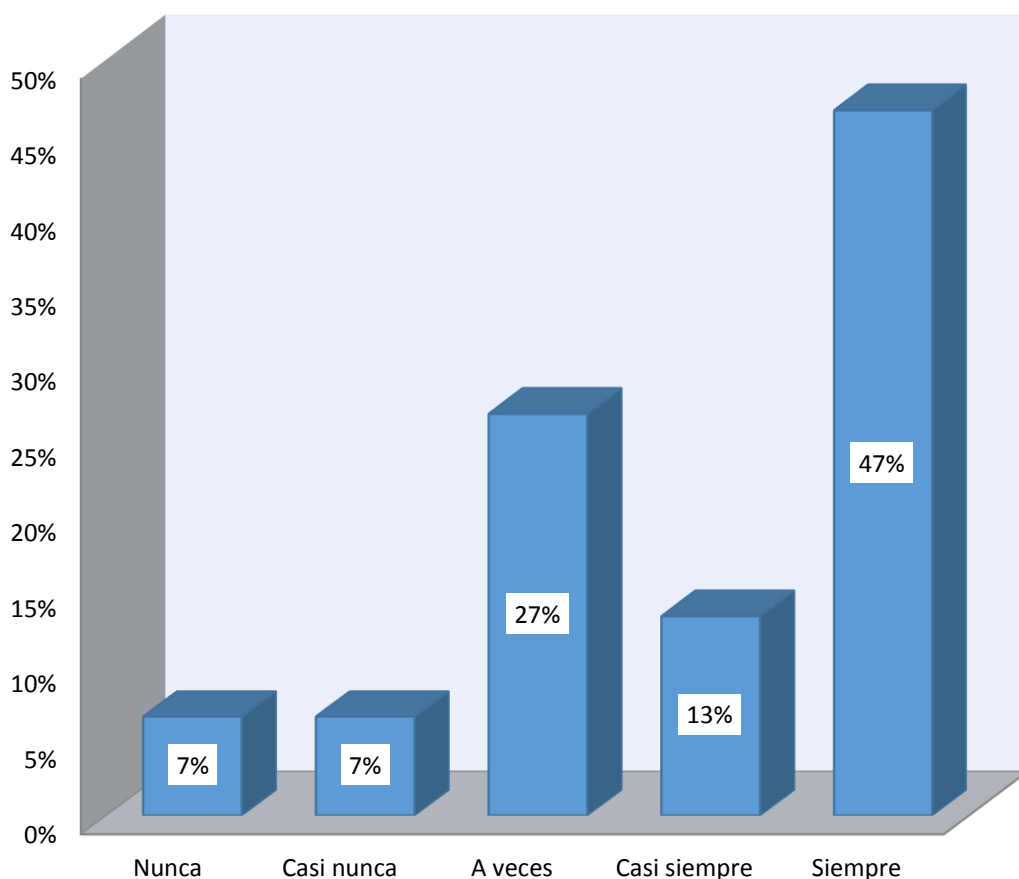


**Figura 12.** Establecimiento de los parámetros e indicadores para calcular las remuneraciones.

Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 12, se observa que la mayoría de los encuestados han referido ubicar su respuesta en la escala siempre reflejados en el 60%, seguidos de un 27% ubico su respuesta en la escala casi siempre, en la escala nunca del cuestionario ubicaron su respuesta un 13% de los encuestados, finalmente ninguno de los encuestados ubicaron su respuesta en la escala casi nunca y a veces; de todo lo descrito anteriormente se infiere que la empresa establece correctamente los parámetros para el calculo de las remuneraciones.

Item 9. Además de las remuneraciones que percibe Usted, considera que es reconocido o recompensado en un cuadro de méritos o con la asignación de bonos excepcionales.

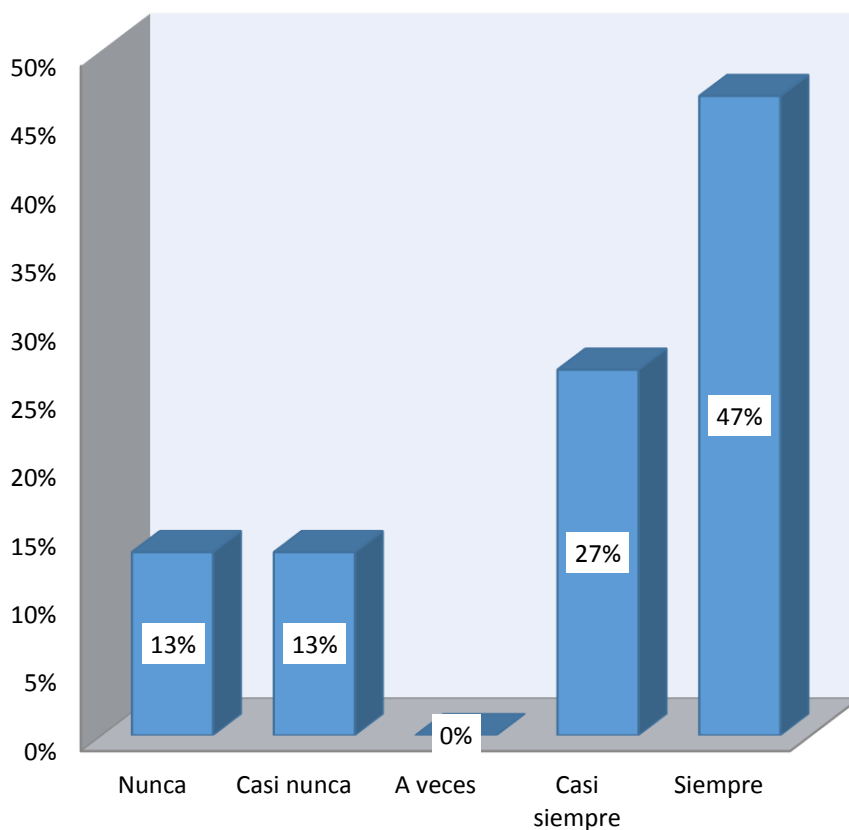


**Figura 13.** Reconocimiento y recompensa en el cuadro de méritos.

Fuente: Elaboración propia.

Conforme a la Figura 13, la mayoría de los encuestados representados por el 47% de ellos ubicaron su respuesta en la escala siempre, seguido de un 27% que ubicaron su respuesta en la escala a veces, un 13% ubico su respuesta en la escala casi siempre, en el mismo valor porcentual (7%) los encuestados ubicaron su respuesta en la escala nunca y casi nunca, de lo descrito anteriormente el personal de ventas se siente conforme al reconocimiento, y alicientes que le brinda la empresa.

Item 10. Usted ha sido suficientemente capacitado en técnicas de venta, principales indicadores de gestión y métodos para optimizar su desempeño.

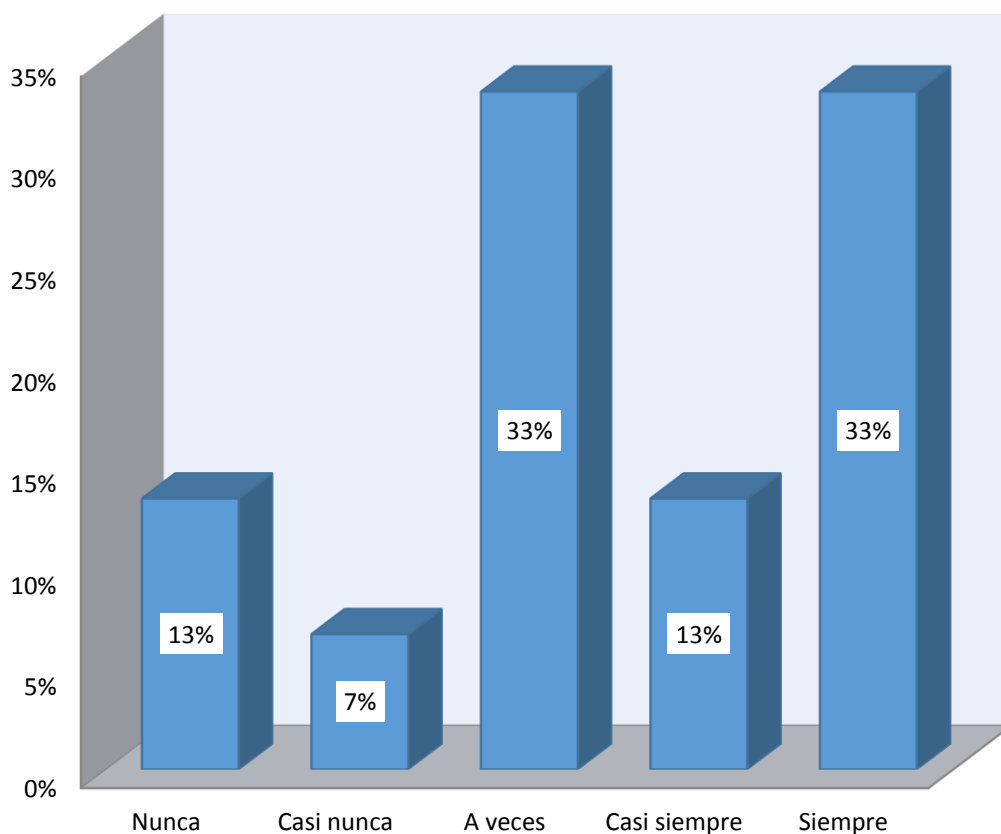


**Figura 14.** Capacitación en las técnicas de venta para optimizar su desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 14, se observa que las mayoría de los encuestados representados por un 47% ubicaron su respuesta en la escala siempre, seguidos de un 27% de ellos que ubicaron su respuesta en la escala casi siempre, el 13% ubico su respuesta en la escala casi nunca y nunca, finalmente ninguno de los encuestados ubico sus respuesta en la escala a veces, de lo descrito anteriormente se afirma que el personal de ventas recibe capacitación constante acerca de técnicas de venta, de esta forma optimizan su desempeño.

Item 11. De manera permanente Usted es capacitados de acuerdo a su desempeño individual, considerando sus fortalezas y oportunidades.

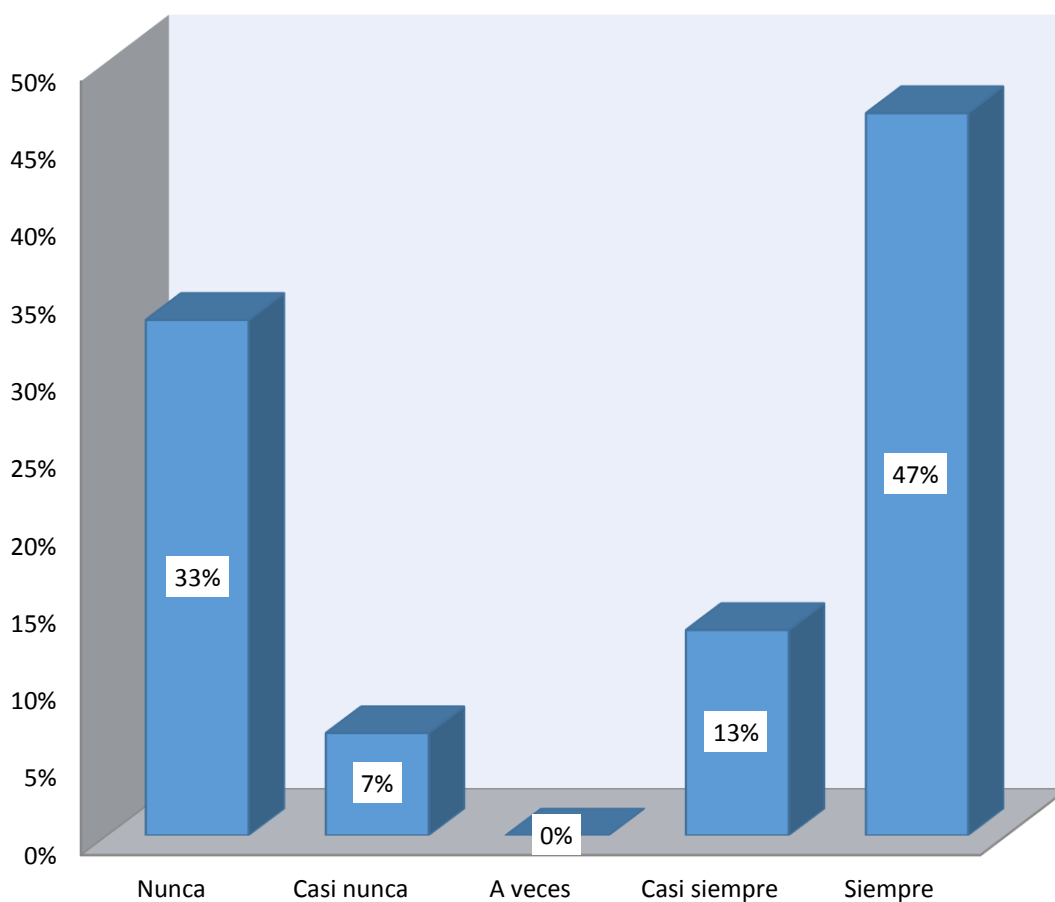


**Figura 15.** Capacitación de acuerdo a su desempeño en función a sus fortalezas y oportunidades.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la Figura 15, los encuestados representados en un 33% ubicaron su respuesta en la escala siempre y a veces, seguidos del mismo valor porcentual para los encuestados que ubicaron su respuesta en la escala nunca y casi siempre (13%), de lo descrito anteriormente se infiere que las capacitaciones en la empresa se enfocan en el desarrollo de los colaboradores de ventas tanto en su desempeño como el desarrollo de sus fortalezas y oportunidades.

Item 12. Usted tiene conocimiento de la existencia de una línea de carrera que le permitirá desarrollarse profesionalmente dentro de la distribuidora, alcanzando mejores puestos y mayores salarios si su desempeño es óptimo.

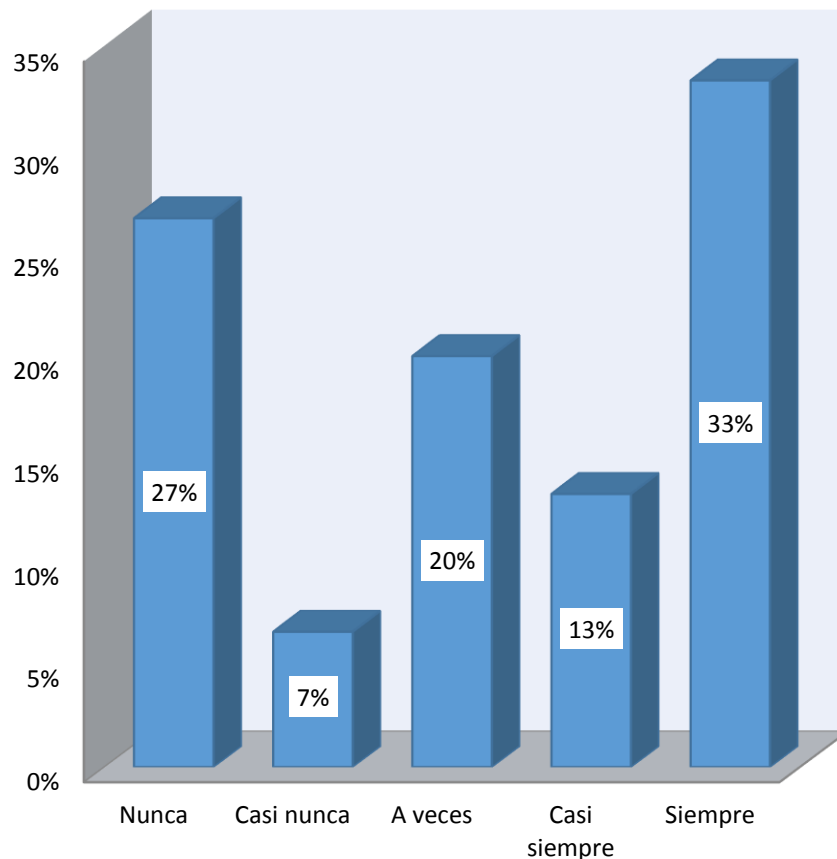


**Figura 16.** Existencia de una línea de carrera que permita el desarrollo profesional.

Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 16, los encuestados representados por un 47% ubicaron su respuesta en la escala siempre, seguidos de un 33% de los encuestados que ubicaron su respuesta en la escala nunca, un 13% en la escala casi siempre, finalmente un 7% ubicaron su respuesta en la escala casi nunca, de lo anteriormente descrito se infiere que los colaboradores del área de ventas de la distribuidora tienen una línea de carrera que les permite su desarrollo profesional.

Item 13. Considera que el ambiente de trabajo en la distribuidora Trahis S.A.C. favorece al buen desempeño de manera conjunta.

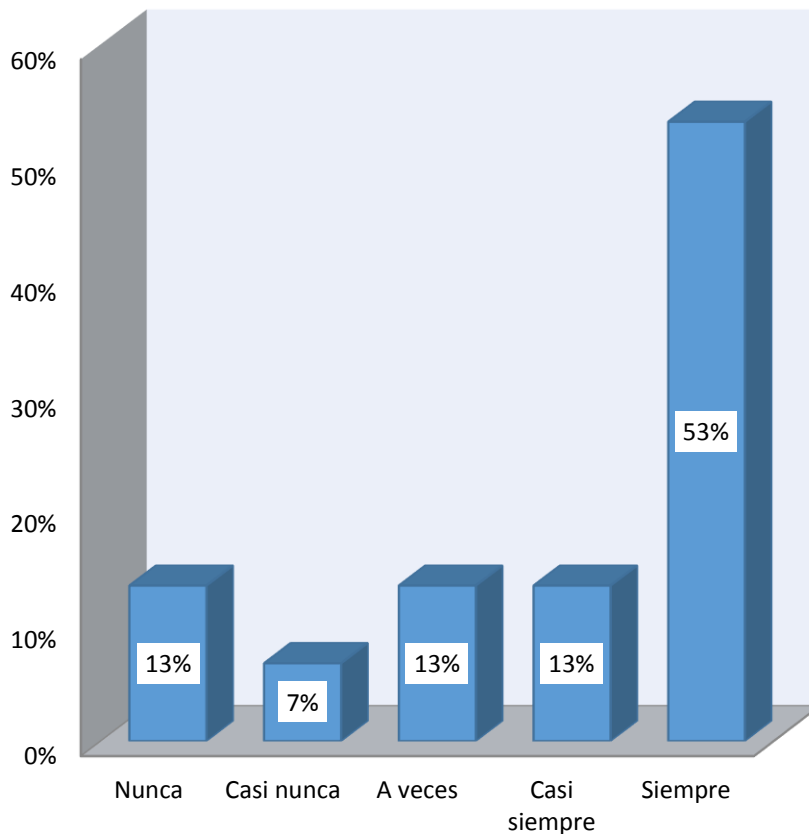


**Figura 17.** Ambiente de trabajo favorece el desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 17, se observa que el 33% de los encuestados ubicaron su respuesta en la escala siempre, el 27% de los encuestados en la escala nunca, el 20% en la escala a veces, 13% en la escala casi siempre, y por último 7% en ubicaron su respuesta en la escala casi nunca, de lo descrito anteriormente se infiere que los colaboradores del área de ventas de la distribuidora consideran que el ambiente de trabajo favorece positivamente en su desempeño

Item 14. La distribuidora Trahis S.A.C. ha definido claramente los parámetros de disciplina y respeto a sus colaboradores y éstos fueron informados al momento de su incorporación.

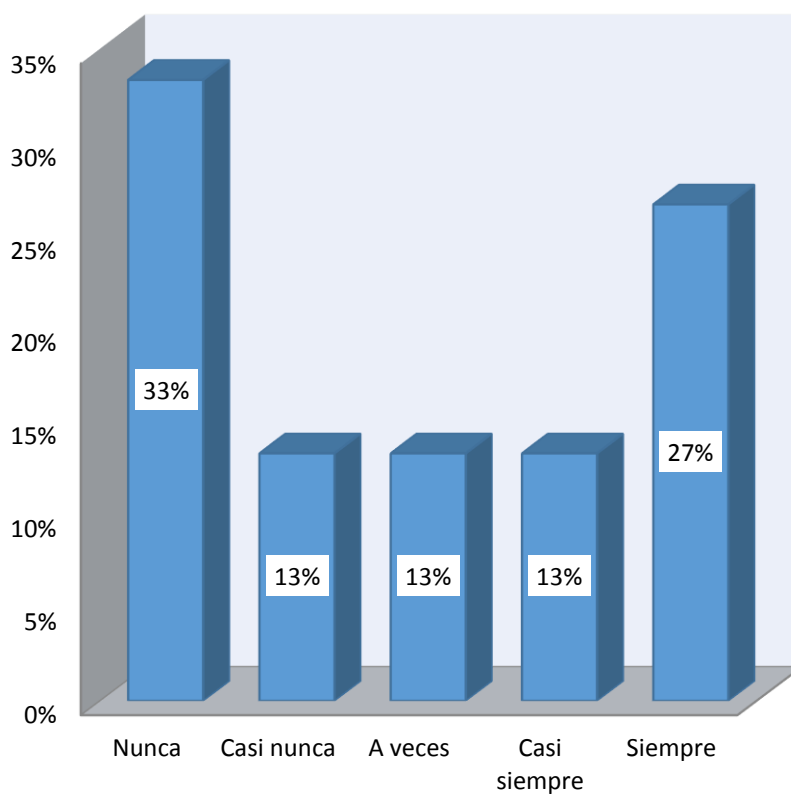


**Figura 18.** Definición de los parámetros de disciplina e información.

*Fuente: Elaboración propia.*

De la Figura 18, se desprende que el 53% de los encuestados han ubicado su respuesta en la escala siempre, seguidos de un 13% de los encuestados que ubico su respuesta en escala nunca, a veces y casi siempre, finalmente sólo el 7% de los encuestados ubico su respuesta en la escala casi nunca, de lo que se puede inferir en general que la distribuidora hace efectivo los parámetros de disciplina y respeto entre sus colaboradores, y se les informa desde el primer momento en que ingresan a la organización.

Item 15. La distribuidora Trahis S.A.C. demuestra preocupación por el nivel y la calidad de vida de sus colaboradores.



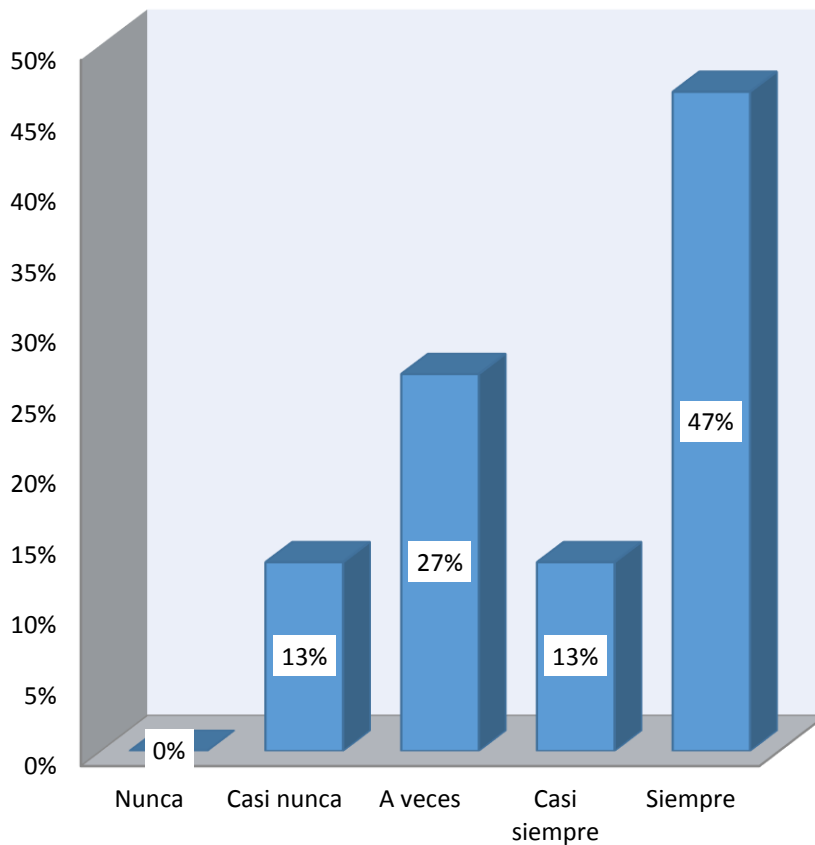
**Figura 19.** Preocupación por la calidad de vida de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa la Figura 19, el 33% de los encuestados ubicaron su respuesta en la escala nunca, en tanto el 27% de los encuestados ubico su respuesta en la escala siempre, seguidos de un 13% que ubico su respuesta en la escala casi nunca, a veces, y casi siempre, de lo descrito anteriormente se puede inferir que existe una carente preocupación de la distribuidora por la calidad de vida y nivel de sus colaboradores.

Item 16. Los resultados obtenidos por su desempeño como Gestor de Venta son verificados y validados por su jefe inmediato de manera constante.



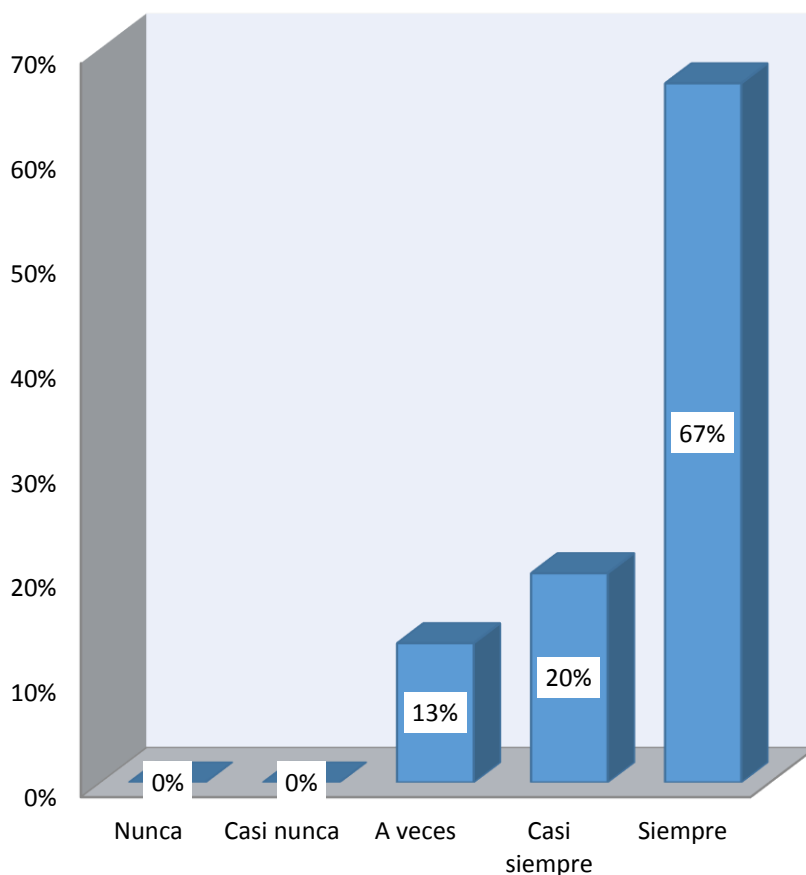


**Figura 20.** Los resultados son verificados y validados.

Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 20, el 47% de los encuestados ubicaron su respuesta en la escala siempre, seguido de un 27% de ellos las ubicaron en la escala a veces, en el mismo porcentaje los encuestados ubicaron su respuesta en la escala casi nunca y casi siempre, por ultimo ninguno de los encuestados ha ubicado su respuesta en la escala nunca, de lo descrito anteriormente se puede inferir que los gestores de venta perciben que su desempeño es tomado en cuenta por su jefe inmediato.

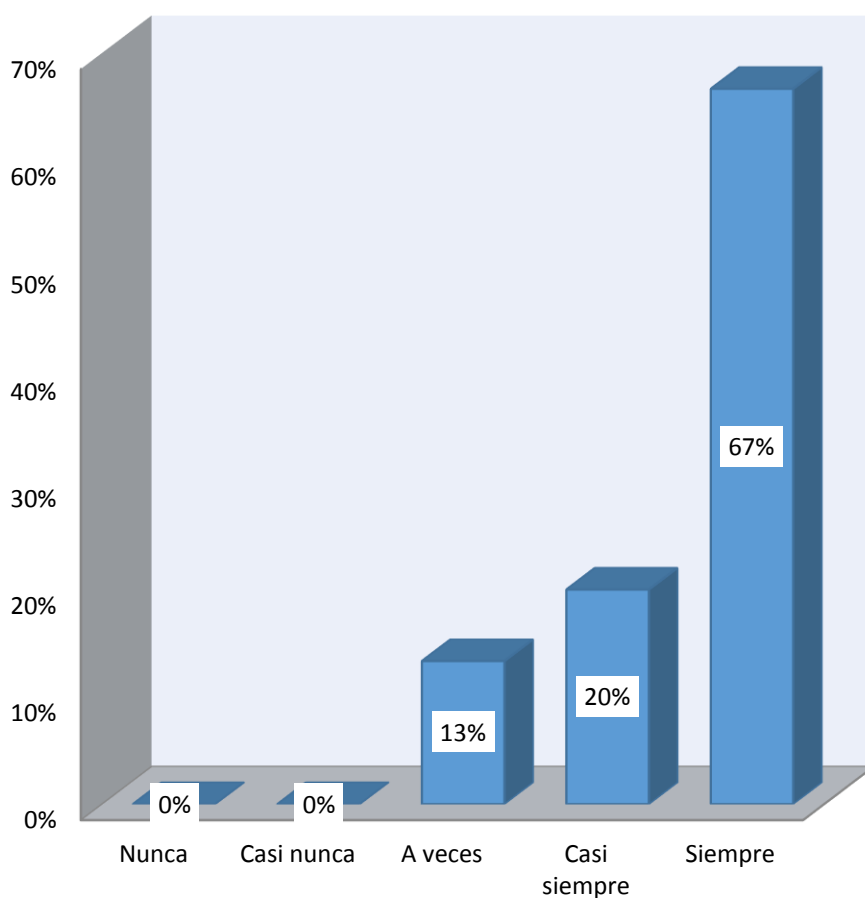
Item 17. La distribuidora Trahis S.A.C. se preocupa de que los resultados relacionados con las ventas e indicadores que exige sean reales y confiables.



**Figura 21.** Preocupación de la distribuidora por los resultados en relación con las ventas.  
Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra de la Figura 21, el 67% de los encuestados han ubicado su respuesta en la escala siempre, seguido de 20% que las ubico en la escala casi siempre, 13% en la escala a veces y ninguno de los encuestados ha ubicado sus respuestas en la escala nunca y casi nunca, de todo lo descrito anteriormente se infiere que la distribuidora se mantiene al tanto de sus colaboradores, en relación a los indicadores de ventas que manejan.

Item 18. Como gestor de venta, Usted tiene conocimiento de que la distribuidora Trahis S.A.C. constantemente audita, revisa y valida su trabajo.

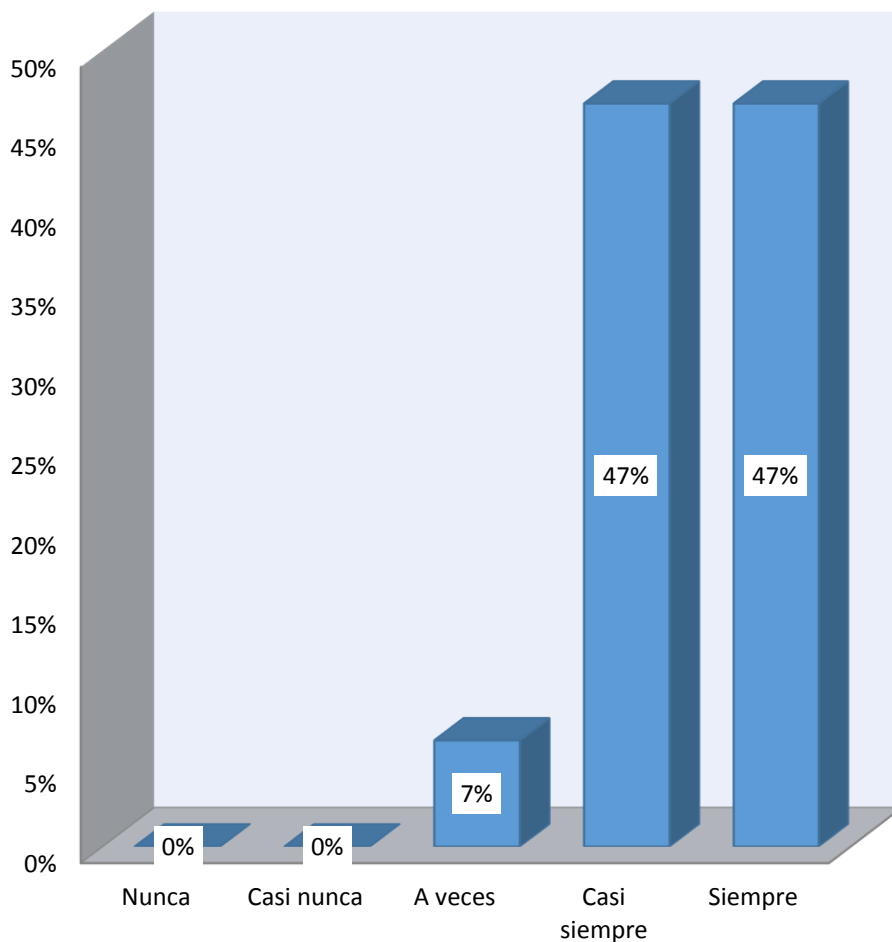


**Figura 22.** La distribuidora audita, revisa y valida su trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 22, el 67% de los encuestados han ubicado su respuesta en la escala siempre, seguido de un 20% que ubico su respuesta en la escala casi siempre, el 13% de los encuestados en la escala a veces, por último ninguno de los encuestados ha ubicado su respuesta en la escala nunca y casi nunca, de todo lo descrito anteriormente se infiere que la distribuidora constantemente audita, revisa y hace validación acerca del trabajo de los gestores de venta.

Item 19. Usted alcanza la meta de volumen de venta o cuota mensual que tiene fijada, según la cartera de clientes (Ruta) que tiene asignada.

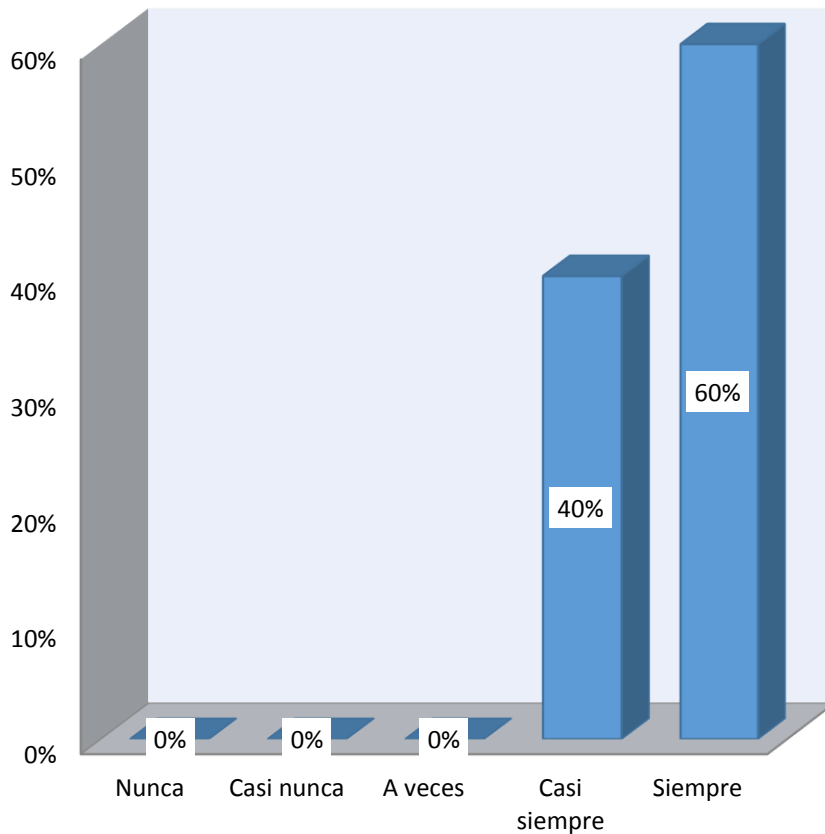


**Figura 23.** Alcance del volumen de ventas de acuerdo a la cartera de clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la Figura 23, el 47% de los encuestados ha ubicado su respuesta en la escala siempre y casi siempre, el 7% de los encuestados colocó su respuesta en la escala a veces, en tanto ninguno de los encuestados ha ubicado su respuesta en la escala nunca y casi nunca, de todo lo anteriormente descrito se infiere que de forma regular se alcanzan las metas basadas en el volumen de ventas o las cuotas mensuales.

Item 20. El número de pedidos obtenidos diariamente por Usted (Eficiencia Global), son los que la distribuidora ha planteado como meta diaria.

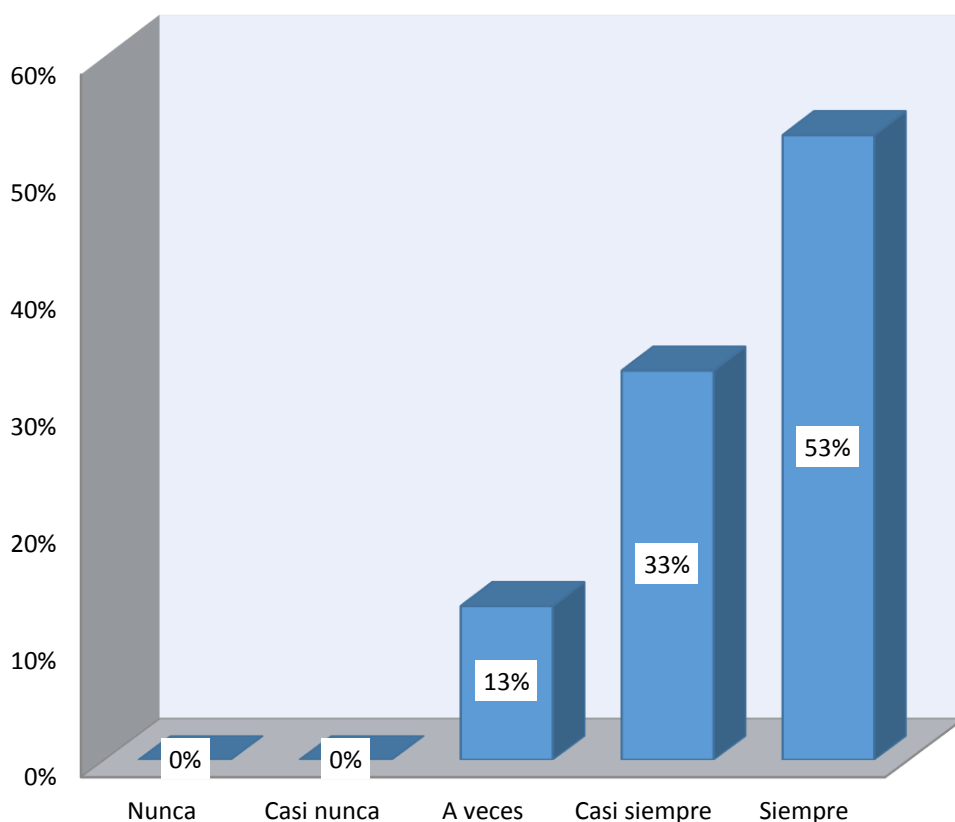


**Figura 24.** Relación de los pedidos obtenidos con lo planeado diariamente.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la Figura 24, el 60% de los encuestados ha ubicado su respuesta en la escala siempre, seguido de un 40% que ubicaron su respuesta en la escala casi siempre, de otro lado ninguno de los encuestados ubico su respuesta en la escala a veces, casi nunca y nunca, en tanto se puede inferir de todo lo descrito que lo planeado se relaciona con lo obtenido, pues se llega a cumplir en términos de eficiencia de los gestores de venta.

Item 21. El monto promedio de pedido (*Drop size*) obtenido por cada cliente atendido es aceptable dentro de los objetivos formulados al Gestor de Venta por Trahis S.A.C.

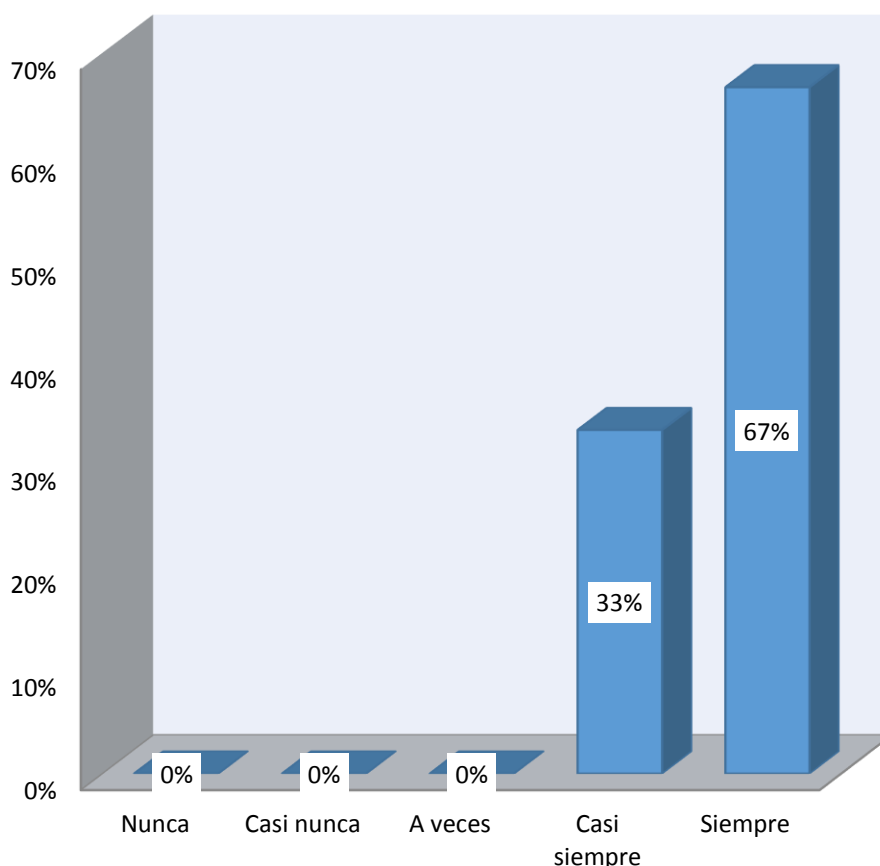


**Figura 25.** Drop size aceptable dentro de los objetivos del gestor de venta.

Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 25, el 53% de los encuestados han ubicado su respuesta en la escala siempre, seguido de 33% que ubicaron su respuesta en la escala casi siempre, 13% en la escala a veces, por otro lado ninguno de los encuestados ha ubicado su respuesta en la escala nunca y casi nunca, de todo lo descrito anteriormente los objetivos formulados por el gestor de ventas de acuerdo al monto promedio de pedido son regularmente aceptables.

Item 22. Usted conoce todas las características (Marca, precio, formatos, presentación, etc.) de cada uno de los productos que ofrece a sus clientes.

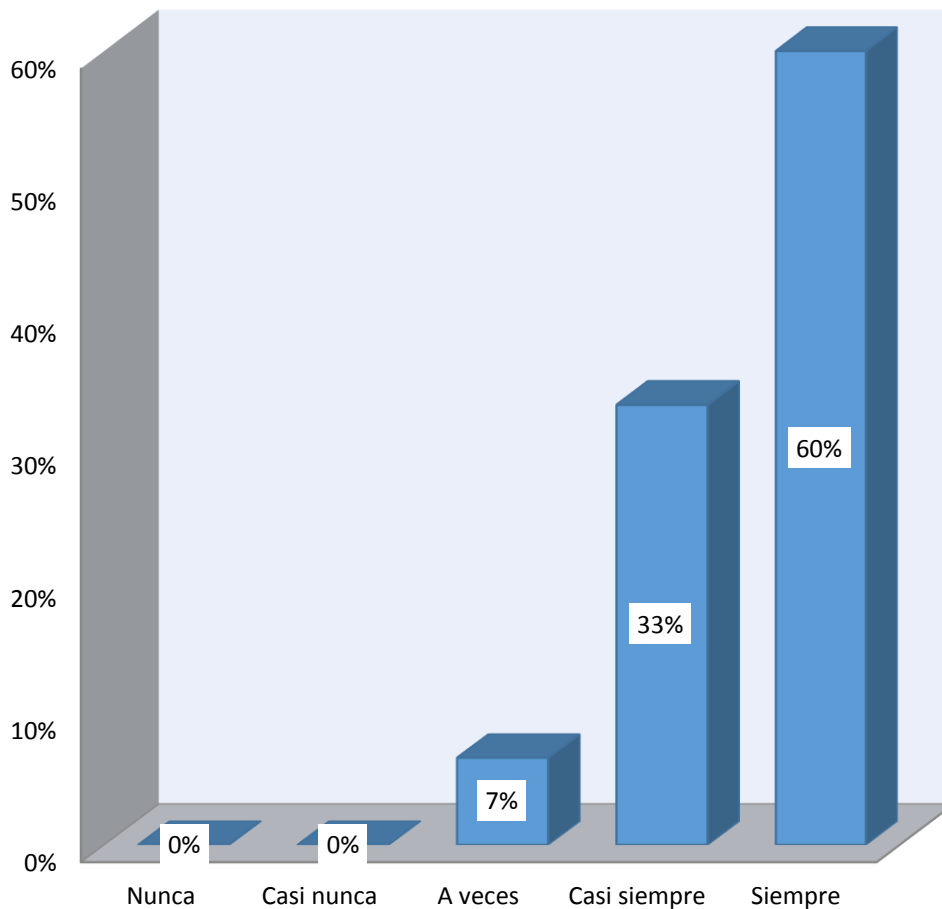


**Figura 26.** Conocimiento del producto que vende.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la Figura 26, el 67% de los encuestados ha ubicado su respuesta en la escala siempre, seguido de un 33% de ellos que ubicó su respuesta en la escala casi siempre, mientras que ninguno de los encuestados ha ubicado su respuesta en la escala a veces, casi nunca, y nunca; de todo lo descrito anteriormente se infiere que la mayoría de los gestores de venta conocen las características de los productos que vende.

Item 23. Usted tiene conocimiento de las acciones tácticas o diferenciadas y estrategias de la marca que comercializa, versus las ofertas de la competencia (Bonificaciones de producto, descuentos adicionales por meta, promociones, etc.).



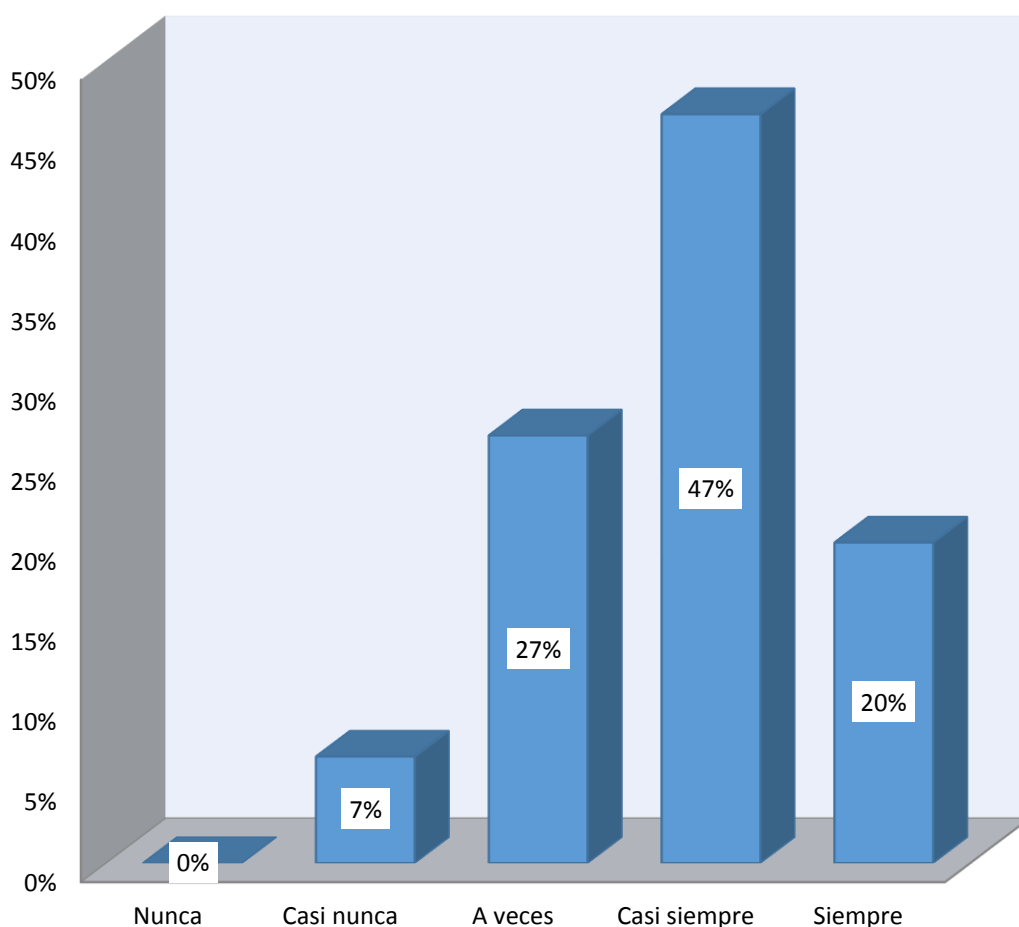
**Figura 27.** Conocimiento de las ofertas de la competencia con las estrategias de la marca que vende.

Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 27, el 60% de los encuestados ha ubicado su respuesta en la escala siempre, mientras el 30% de ellos ubico su respuesta en la escala casi siempre, en tanto sólo el 7% ubico su respuesta en escala a veces, mientras que ninguno de los encuestados ha ubicado su respuesta en la escala casi nunca y nunca, de todo lo anteriormente descrito se infiere que los colaboradores mantienen un buen conocimiento conforme a los productos ofertados por la competencia, en base a ello podrá formular nuevas estrategias de venta para la marca que comercializa.

Item 24. Usted tiene habilidades de empatía y persuasión con sus clientes, las cuáles fueron obtenidas mediante las capacitaciones recibidas por parte de la distribuidora.



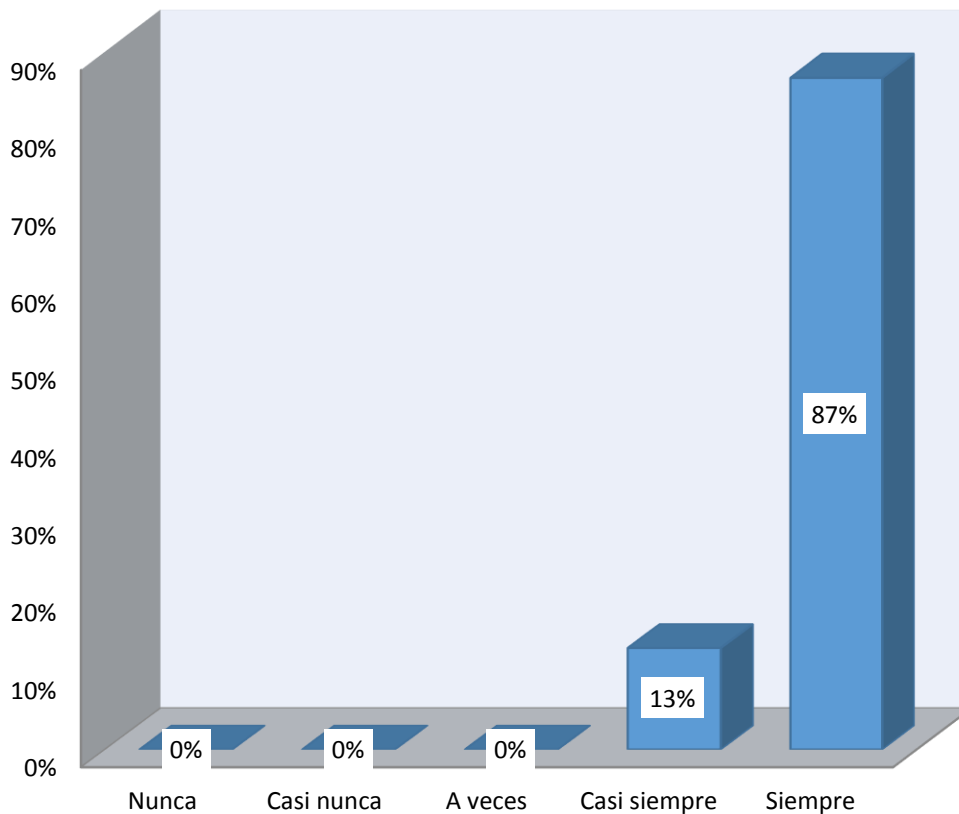


**Figura 28.** Habilidades de persuasión obtenidas de las capacitaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la Figura 28, el 47% de los encuestados ha referido ubicar su respuesta en la escala casi siempre, mientras que el 27% de los encuestados ubico su respuesta en la escala a veces, el 20% en la escala siempre, y el 7% en la escala casi nunca, mientras que ninguno de los encuestados ha ubicado su respuesta en la escala nunca, de lo descrito anteriormente se infiere que la empatía que demuestran los colaboradores del area de ventas no esta interiorizada del todo, pues no s han interiorizado de las capacitaciones que recibieron.

Item 25. Usted cumple con la planificación diaria que le exige la distribuidora para obtener los mejores resultados de sus clientes.

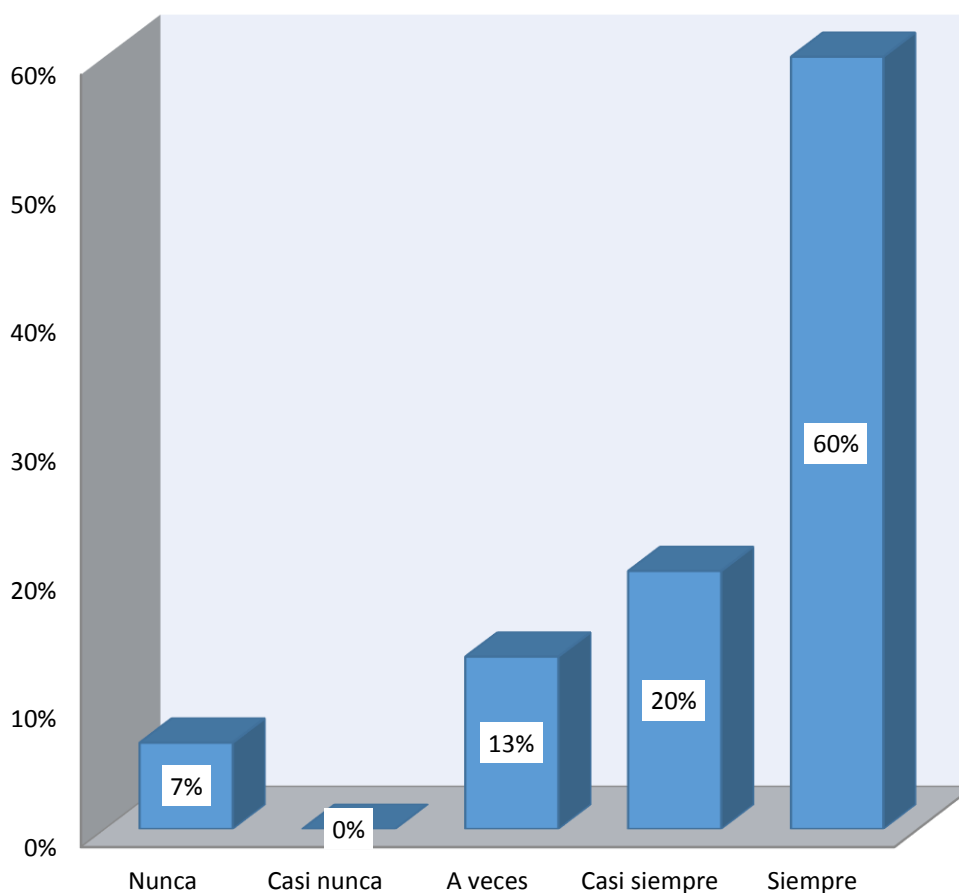


**Figura 29.** Cumplimiento de la planificación que le exige la distribuidora.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la Figura 29, el 87% de los encuestados ha ubicado su respuesta en la escala siempre, seguido de un 13% que ubico su respuesta en la escala casi siempre, mientras que ninguno de los encuestados ubico su respuesta en la escala a veces, casi nunca y nunca, de lo descrito anteriormente los gestores de venta cumplen en su mayoría con lo planeado, pues piensan en sus clientes en todo momento.

Item 26. Usted tiene la iniciativa de desarrollar, de manera independiente, acciones diferenciadas en el punto de venta para obtener mejores resultados que la competencia, las mismas que están alineadas con los objetivos de la distribuidora.

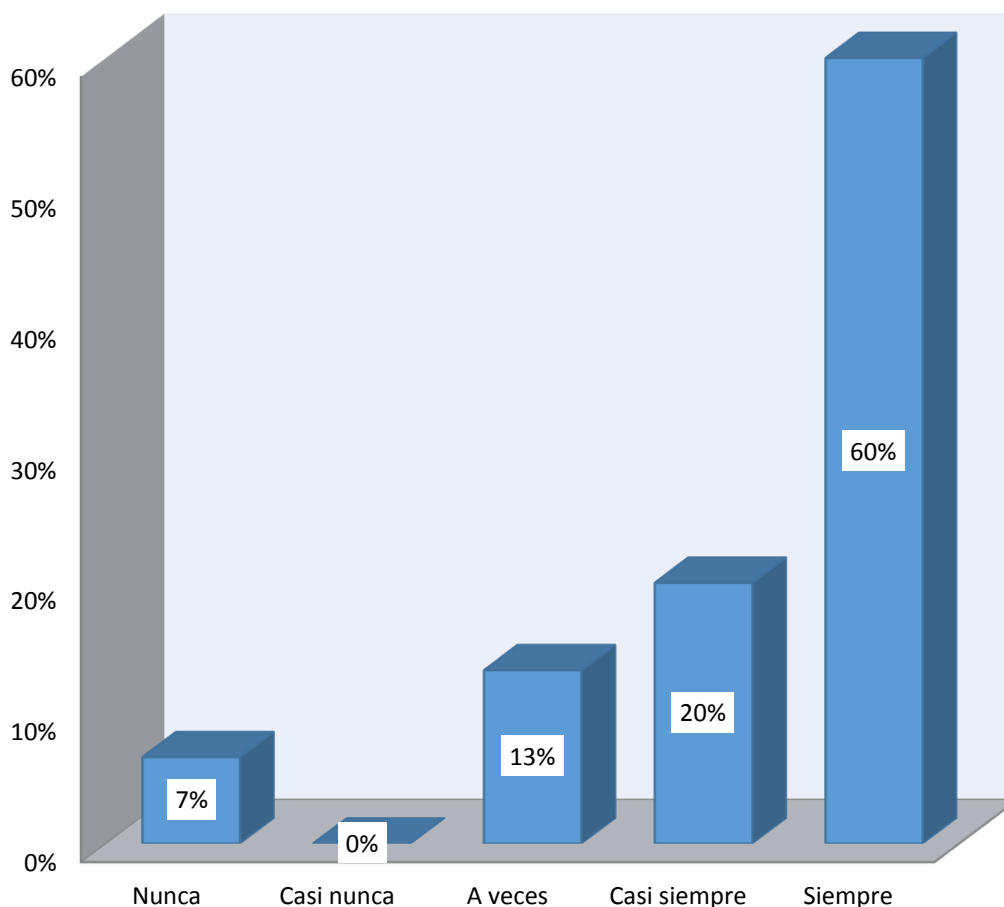


**Figura 30.** Iniciativa del gestor de ventas para la obtención de mejores resultados.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la Figura 30, el 60% de los encuestados ubicaron su respuesta en la escala siempre, el 20% en la escala casi siempre, el 13% en la escala a veces, en tanto el 7% ubico su respuesta en la escala nunca, de otro lado ninguno de los encuestados ubico su respuesta en la escala casi nunca, de lo anteriormente descrito podemos detallar de que los gestores de venta están tomando la iniciativa en el desarrollo de estrategias de diferenciación para alinearlas a los objetivos de la distribuidora.

Item 27. Diariamente, Usted prepara informes a su jefe inmediato acerca de sus mejores y peores clientes.



**Figura 31.** Preparación de informes acerca del ranking de sus clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la Figura 31, el 60% de los encuestados ha ubicado su respuesta en la escala siempre, el 20% de ellos en la escala casi siempre, 13% en la escala a veces, 7% en la escala nunca, por otro lado ninguno de los encuestados ubico su respuesta en la escala casi nunca, de lo anteriormente detallado se puntualiza que los gestores de venta están comenzando a preparar informes de forma continua, pues el ranking de clientes (mejores y peores) es un punto vital para la toma de decisiones en la distribuidora.

## 4.2. Contrastación de hipótesis

### 4.2.1. Pruebas de normalidad.

Antes de realizar la prueba de hipótesis debemos determinar si nuestros datos provienen de una distribución normal, para elegir el estimador estadístico de nuestros datos.

A. Formulación de las hipótesis estadísticas (Gestión del Talento Humano)

$H_0$ : Los datos analizados para la variable gestión del talento humano provienen de una distribución normal

$H_1$ : Los datos analizados para la variable gestión del talento humano **NO** provienen de una distribución normal.

B. Nivel de significancia.

Fijamos el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$  y el valor crítico  $1-\alpha = 0.95$  o 95%.

C. Elección del estadístico de prueba de normalidad.

Para ver si nuestros datos en la variable se distribuyen normalmente, o provienen de una población normalmente distribuida, el estadístico de prueba a ejecutar será el de Shapiro Wilk para muestras menores a 50 sujetos atendiendo que nuestra muestral es igual a 15 gestores de venta.

a) *Cálculo del estadístico de prueba de normalidad Shapiro Wilk*

$$W = \frac{(\sum_{i=1}^n a_i x_{(i)})^2}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

*Donde:*

$x_{(i)}$ : es el número que ocupa la i-ésima posición en la muestra (ordenandola de menor a mayor)

$\bar{x}$ : es la media muestral

Las variables  $a_i$  se calculan

$$(a_1, \dots, a_n) = \frac{m^T V^{-1}}{(m^T V^{-1} V^{-1} m)^{1/2}}$$

Dónde:

$$m = (m_1, \dots, m_n)^2$$

Siendo  $m_1, \dots, m_n$  los valores medios del estadístico ordenado, de variables aleatorias independientes e indenticamente distribuidas, muestradas de distribuciones normales.  $V$  es la matriz de covarianzas en el estadístico de orden

El valor de  $W$  oscila entre 0, pues si el resultado nos arroja un valor demasiado pequeño, la hipótesis nula será rechazada.

b) *Regla de decisión con el p-valor*

La regla de decisión del estadístico Shapiro Wilk se hará efectivo a través del valor de probabilidad, porque es el nivel d significación más pequeño posible, los valores pequeños indicaran que es muy infrecuente obtener una muestra como la actual, de otro lado, los valores altos indicaran que es frecuente.

**P-valor (Shapiro Wilk)  $\geq \alpha$  Aceptar  $H_0$ .**

**P-valor (Shapiro Wilk)  $< \alpha$  Aceptar  $H_1$ .**

Una vez que insertamos nuestros datos en el software estadístico SPSS V-23 obtenemos:

**Tabla 5**

*Prueba de normalidad Shapiro Wilk-Gestion del talento humano.*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.
Gestión del talento humano	,946	15	,461

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la Tabla 5, el valor p o valor de significancia es mayor al nivel de significancia por lo que rechazamos nuestra hipótesis nula, y puntualizamos que nuestros datos en la variable gestión del talento humano provienen de una distribución normal.

c) *Formulación de las hipótesis estadísticas (Desempeño comercial)*

**$H_0$** : Los datos analizados para la variable Desempeño comercial provienen de una distribución normal

**$H_1$** : Los datos analizados para la variable Desempeño comercial **NO** provienen de una distribución normal.

Una vez que insertamos nuestros datos en el software estadístico SPSS V-23 obtenemos:

**Tabla 6**

*Prueba de normalidad Shapiro Wilk-Desempeño comercial.*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño comercial	,883	15	,053

Fuente: Elaboración propia.

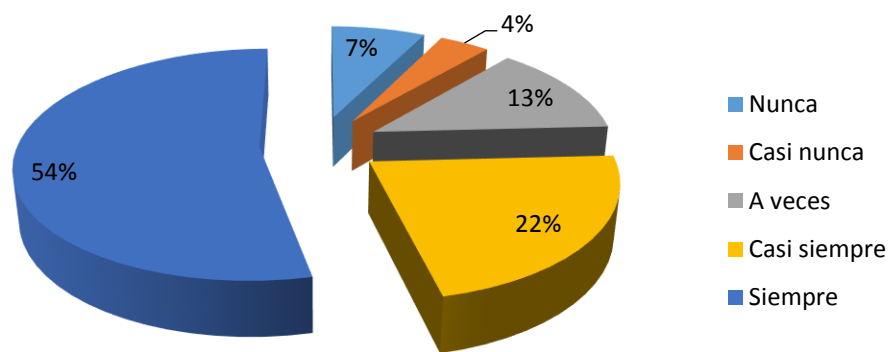
Tal como se observa en la Tabla 6, el valor p o valor de significancia es mayor al nivel de significancia por lo que rechazamos nuestra hipótesis nula, y puntualizamos que nuestros datos en la variable gestión del talento humano provienen de una distribución normal.

D. **Conclusión de la prueba de normalidad.**

Debido a que ambas variables siguen una distribución normal, utilizaremos el estadístico paramétrico T de Student para ver la correlación de nuestras variables materias de estudio.

**4.2.2. Prueba de hipótesis general.**

Para el contraste de la hipótesis tanto general como específicas, se tomó como base a lo propuesto por Hernández et al. (2014, p.310) siguiendo primero la estructura a continuación:



**Figura 32.** Promedio general (Gestión del Talento Humano-Desempeño comercial).

Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 32, se observa que para los valores en promedio, la mayor frecuencia obtenida estuvo representado por 54% de los encuestados los cuales ubicaron su respuesta en la escala siempre, seguido de 22% que las ubicaron en la escala casi siempre, 13% en la escala a veces, 7% en la escala nunca, y por último 4% en la escala casi nunca, de los descrito anteriormente se puede afirmar que en ambas variables (gestión del talento humano y desempeño comercial) más de la mitad del total de encuestados relacionaron sus respuestas dirigidas a su desempeño y como vienen siendo tratados en la distribuidora.

#### A. Hipótesis Estadísticas.

**$H_0$ :** Existe relación entre la percepción de la gestión de la Gestión del Talento Humano y el desempeño comercial de la distribuidora Trahis S.A.C, entre septiembre 2017 a agosto 2018.

**$H_1$ :** **NO** Existe relación entre la percepción de la gestión de la Gestión del Talento Humano y el desempeño comercial de la distribuidora Trahis S.A.C, entre septiembre 2017 a agosto 2018.



B. Estimación del estadístico de prueba.

Se utilizará el valor T que nos permite comprobar la regresión entre una variable independiente y la dependiente es significativa

$$T = \frac{r_{xy}\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{xy}^2}}$$

Dónde:

$r_{xy}$ : Coeficiente de correlación de Pearson

$n$ : Cantidad muestral

C. Definición del nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión.

De acuerdo con Hernández et al. (2014) fijaremos un nivel de significancia de 0.05, el cual implica que se tiene un valor crítico de 95% a favor y sólo un 5% en contra para generalizar sin temor. Para la regla de decisión se hará efectivo con el valor de probabilidad significancia bilateral (dos variables), pues este valor nos da una probabilidad menor al compararlo con el valor de nivel de significancia, esto implicará elegir una probabilidad infima en cuanto al aceptar la hipótesis nula.

Regla de decisión

**P-valor (T Student)  $\geq \alpha$  Aceptar  $H_0$ ;**

**P-valor (T Student)  $< \alpha$  Rechazar  $H_0$ .**

D. Cálculo del estadístico de prueba.

En la determinación del estadístico de prueba, se hará efectivo resultados obtenidos del trabajo de campo, y los resultados de los cuestionarios, a través del software estadístico SPSS V-24, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 7***Estimación del estadístico T (Hipótesis general)*

	Diferencias emparejadas					t	g l	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Desempeño comercial Gestión del talento humano	1,60 0	,57	,131	1,319	1,881	12,22 0	1 4	,000

Fuente: Elaboración propia.

E. Decidir si la  $H_0$  se rechaza o no se rechaza.

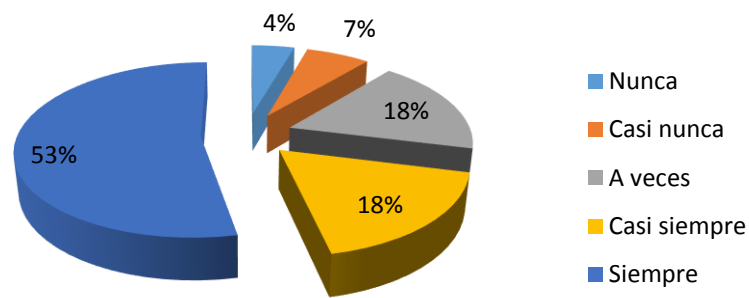
Como  $P\text{-valor} = 0,000 < \alpha = 0.05$ , entonces rechazamos la  $H_0$

F. Conclusión.

Teniendo en cuenta que nuestra probabilidad de significancia (P-valor o sig= .000) es menor que nuestro valor nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) tomamos la decisión de rechazar la  $H_0$ , por lo que afirmamos que existe relación entre la percepción de la gestión de la Gestión del Talento Humano y el desempeño comercial de la distribuidora Trahis S.A.C, entre septiembre 2017 a agosto 2018.

#### 4.2.3. Prueba de hipótesis específica A.

Hipótesis específica A (Percepción de la integración – desempeño comercial)



**Figura 33.** Promedio general para la dimensión Percepción de la integración.

Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 33, para los valores generales en promedio para la dimensión integración, se registra la mayor frecuencia en los encuestados que ubicaron su respuesta en la escala siempre en un 53% de ellos, seguidos de 18% de que ubico su respuesta en la escala casi siempre para esta dimensión, en tanto el mismo valor porcentual registro la escala a veces, mientras que 7% ubico su respuesta en la escala casi nunca, y por último 4% en la escala nunca, de lo anteriormente se describe que los gestores de venta consideran que la distribuidora recluta y selecciona a su personal con un proceso de inducción adecuado.

A. Hipótesis estadísticas.

$H_1$ : Existe relación entre la percepción de la integración de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C, entre septiembre 2017 a agosto 2018.

$H_0$ : **NO** existe relación entre la percepción de la integración de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C, entre septiembre 2017 a agosto 2018.

B. Estimación del estadístico de prueba.

Se utilizará el valor T que nos permite comprobar la regresión entre una variable independiente y la dependiente es significativa

$$T = \frac{r_{xy}\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{xy}^2}}$$

Dónde:

$r_{xy}$ : Coeficiente de correlación de Pearson

$n$ : Cantidad muestral

- C. Definición del nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión.

Fijaremos un nivel de significancia de 0.05, el cual implica que se tiene un valor crítico de 95% a favor y sólo un 5% en contra para generalizar sin temor. Para la regla de decisión se hará efectivo con el valor de probabilidad significancia bilateral (dos variables), pues este valor nos da una probabilidad menor al compararlo con el valor de nivel de significancia, esto implicará elegir una probabilidad infima en cuanto al aceptar la hipótesis nula

Regla de decisión:

**P-valor (T Student)  $\geq \alpha$  Aceptar  $H_0$ ;**

**P-valor (T Student)  $< \alpha$  Rechazar  $H_0$ .**

- D. Calculo del estadístico de prueba.

En la determinación del estadístico de prueba, se hará efectivo resultados obtenidos del trabajo de campo, y los resultados de los cuestionarios, a través del software estadístico SPSS V-24, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 8**

*Estimación del estadístico T (Hipótesis específica A)*

Diferencias emparejadas					
Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t g l Sig. (bilateral)
			Inferior	Superior	

	Diferencias emparejadas								
Desempeño comercial									
Gestión del talento humano	-27,8	3,121	,806	-29,53	-26,07	-34,50	14	,000	

Fuente: Elaboración en base a los datos del cuestionario

E. Decidir si la  $H_0$  se rechaza o no se rechaza.

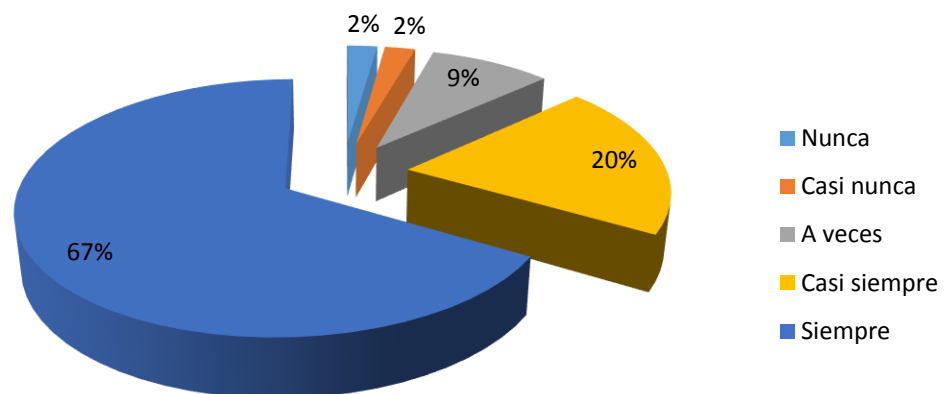
Como  $P\text{-valor} = 0,000 < \alpha = 0,05$ , entonces rechazamos la  $H_0$

F. Conclusión.

Teniendo en cuenta que nuestra probabilidad de significancia (P-valor o sig= .000) es menor que nuestro valor nivel de significancia ( $\alpha = 0,05$ ) tomamos la decisión de rechazar la  $H_0$ , por lo que afirmamos que existe relación entre la percepción de la integración de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C, entre septiembre 2017 a agosto 2018.

#### 4.2.4. Prueba de hipótesis específica B.

Hipótesis específica B (Percepción de la organización – desempeño comercial)



**Figura 34.** Promedio general para la dimensión percepción de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 34 para los valores generales en promedio para la dimensión percepción de la organización, se registra la mayor frecuencia en los encuestados que ubicaron su respuesta en la escala siempre en un 67% de ellos, seguidos de 20% de que ubico su respuesta en la escala casi siempre para esta dimensión, 9% en la escala a veces, mientras que el mismo valor porcentula registraron los encuestados en las escalas de casi nunca y nunca (2%), de lo anteriormente se describe que la distribuidora tiene un buen diseño de funciones, y la asignación de puestos se da conforme al desempeño de los colaboradores.

A. Hipótesis estadísticas.

$H_1$ : Existe relación entre la percepción de la organización de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C, entre septiembre 2017 a agosto 2018.

$H_0$ : **NO** existe relación entre la percepción de la gestión de la organización y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C, entre septiembre 2017 a agosto 2018.

B. Estimación del estadístico de prueba.

Se utilizará el valor T que nos permite comprobar la regresión entre una variable independiente y la dependiente es significativa

$$T = \frac{r_{xy}\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{xy}^2}}$$

Dónde:

$r_{xy}$ : Coeficiente de correlación de Pearson

$n$ : Cantidad muestral

C. Definición del nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión.

Fijaremos un nivel de significancia de 0.05, el cual implica que se tiene un valor crítico de 95% a favor y sólo un 5% en contra

para generalizar sin temor. Para la regla de decisión se hará efectivo con el valor de probabilidad significancia bilateral (dos variables), pues este valor nos da una probabilidad menor al compararlo con el valor de nivel de significancia, esto implicará elegir una probabilidad infima en cuanto al aceptar la hipótesis nula.

Regla de decisión:

**P-valor (T Student)  $\geq \alpha$  Aceptar  $H_0$ ;**

**P-valor (T Student)  $< \alpha$  Rechazar  $H_0$ .**

D. Cálculo del estadístico de prueba.

En la determinación del estadístico de prueba, se hará efectivo resultados obtenidos del trabajo de campo, y los resultados de los cuestionarios, a través del software estadístico SPSS V-24, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 9**

*Estimación del estadístico T (Hipótesis específica B)*

	Diferencias emparejadas					t	g l	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Desempeño comercial Gestión del talento humano	-26,7	3,288	,849	-28,49	-24,85	- 31,4	1 4	,000

Fuente: Elaboración en base a los datos del cuestionario

E. Decidir si la  $H_0$  se rechaza o no se rechaza.

Como P-valor = 0,000 <  $\alpha$  = 0.05, entonces rechazamos la  $H_0$

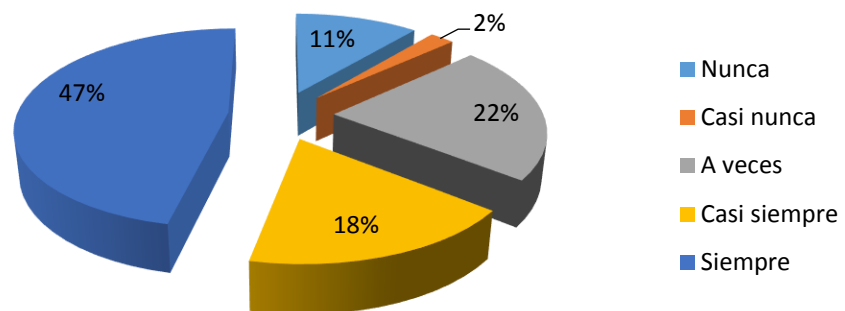
F. Conclusión.

Teniendo en cuenta que nuestro probabilidad de significancia (P-valor o sig= .000) es menor que nuestro valor nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) tomamos la decisión de rechazar la  $H_0$ , por lo que afirmamos que existe relación entre la percepción de

la organización de los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C, entre septiembre 2017 a agosto 2018.

#### 4.2.5. Prueba de hipótesis específica C.

Hipótesis específica C (Percepción de la recompensa – desempeño comercial)



**Figura 35.** Promedio general para la dimensión percepción de la recompensa.

Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 35, la mayor frecuencia es ocupada por los encuestados que ubicaron su respuesta en la escala siempre, representados por 47%, seguido de 22% los encuestados que ubicaron su respuesta en la escala a veces, en tanto el 18% de los encuestados ubico su respuesta en la escala casi siempre, 11% en la escala nunca, por último 2% las ubico en la escala casi nunca. De lo anteriormente descrito se infiere que la distribuidora esta empezando a implementar en sus políticas, las recompensas, las prestaciones y los servicios sociales interna hacia sus gestores de venta.

A. Hipótesis estadísticas.

$H_1$ : Existe relación entre la percepción de la recompensa de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C, entre septiembre 2017 a agosto 2018.



$H_0$ : **NO** existe relación entre la percepción de la recompensa de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C, entre septiembre 2017 a agosto 2018.

B. Estimación del estadístico de prueba.

Se utilizará el valor T que nos permite comprobar la regresión entre una variable independiente y la dependiente es significativa

$$T = \frac{r_{xy}\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{xy}^2}}$$

Dónde:

$r_{xy}$ : Coeficiente de correlación de Pearson

$n$ : Cantidad muestral

C. Definición del nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión.

Fijaremos un nivel de significancia de 0.05, el cual implica que se tiene un valor crítico de 95% a favor y sólo un 5% en contra para generalizar sin temor. Para la regla de decisión se hará efectivo con el valor de probabilidad significancia bilateral (dos variables), pues este valor nos da una probabilidad menor al compararlo con el valor de nivel de significancia, esto implicará elegir una probabilidad infima en cuanto al aceptar la hipótesis nula

Regla de decisión:

**P-valor (T Student)  $\geq \alpha$  Aceptar  $H_0$ ;**

**P-valor (T Student)  $< \alpha$  Rechazar  $H_0$ .**

D. Cálculo del estadístico de prueba.

En la determinación del estadístico de prueba, se hará efectivo resultados obtenidos del trabajo de campo, y los resultados de los cuestionarios, a través del software estadístico SPSS V-24, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 10***Estimación del estadístico T (Hipótesis específica C)*

	Diferencias emparejadas					t	g l	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Desempeño comercial Gestión del talento humano	- 28,5	2,200	,568	- 29,67	-27,25	- 50,1 2	1 4	,000

Fuente: Elaboración en base a los datos del cuestionario

E. Decidir si la  $H_0$  se rechaza o no se rechaza.

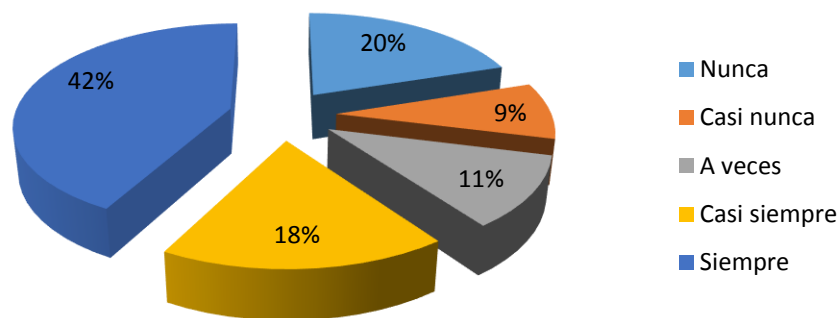
Como  $P\text{-valor} = 0,000 < \alpha = 0.05$ , entonces rechazamos la  $H_0$

F. Conclusión.

Teniendo en cuenta que nuestra probabilidad de significancia (P-valor o sig= .000) es menor que nuestro valor nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) tomamos la decisión de rechazar la  $H_0$ , por lo que afirmamos que existe relación entre la percepción de la recompensa de los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C, entre septiembre 2017 a agosto 2018.

#### 4.2.6. Prueba de hipótesis específica D.

Hipótesis específica D (Percepción del desarrollo de colaboradores – desempeño comercial)



**Figura 36.** Promedio general para la dimensión percepción del desarrollo de colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 36, el 42% de los encuestados ha ubicado su respuesta en la escala siempre mayoritariamente, en tanto el 20% de los encuestados ubico su respuesta en la escala nunca, 18% en la escala casi siempre, 11% en la escala a veces, por último 9% en la escala cai nunca, de lo descrito anteriormente se infiere que la distribuidora esta comenzando a adaptarse en la implementación de los programas de cambio, así como el desarrollo de carrera, la formación de los gestores de venta y los programas de comunicación y conformidad.

A. Hipótesis estadísticas.

$H_0$ : Existe relación entre la percepción del desarrollo de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C, entre septiembre 2017 a agosto 2018.

$H_1$ : **NO** existe relación entre la percepción del desarrollo de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C, entre septiembre 2017 a agosto 2018.

B. Estimación del estadístico de prueba.

Se utilizará el valor T que nos permite comprobar la regresión entre una variable independiente y la dependiente es significativa.

$$T = \frac{r_{xy}\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{xy}^2}}$$

Dónde:

$r_{xy}$ : Coeficiente de correlación de Pearson

$n$ : Cantidad muestral

- C. Definición del nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión.

Fijaremos un nivel de significancia de 0.05, el cual implica que se tiene un valor crítico de 95% a favor y sólo un 5% en contra para generalizar sin temor. Para la regla de decisión se hará efectivo con el valor de probabilidad significancia bilateral (dos variables), pues este valor nos da una probabilidad menor al compararlo con el valor de nivel de significancia, esto implicará elegir una probabilidad infima en cuanto al aceptar la hipótesis nula

Regla de decisión:

**P-valor (T Student)  $\geq \alpha$  Aceptar  $H_0$ ;**

**P-valor (T Student)  $< \alpha$  Rechazar  $H_0$ .**

- D. Cálculo del estadístico de prueba.

En la determinación del estadístico de prueba, se hará efectivo resultados obtenidos del trabajo de campo, y los resultados de los cuestionarios, a través del software estadístico SPSS V-24, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 11**

*Estimación del estadístico T (Hipótesis específica D).*

	Diferencias emparejadas					t	g l	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Desempeño comercial	-29,5	2,997	,774	-31,13	-27,81	- 38,1	1 4	,000
Gestión del								

Diferencias emparejadas	
talento humano	

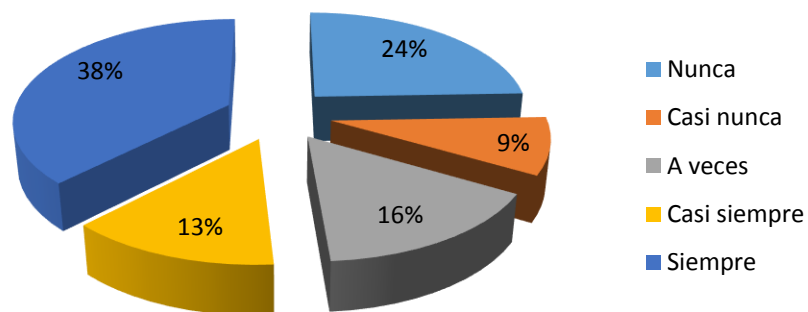
Fuente: Elaboración en base a los datos del cuestionario

E. Decidir si la  $H_0$  se rechaza o no se rechaza.  
 Como  $P\text{-valor} = 0,000 < \alpha = 0.05$ , entonces rechazamos la  $H_0$

F. Conclusión.  
 Teniendo en cuenta que nuestro probabilidad de significancia (P-valor o sig= .000) es menor que nuestro valor nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) tomamos la decisión de rechazar la  $H_0$ , por lo que afirmamos que existe relación entre la percepción del desarrollo de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C, entre septiembre 2017 a agosto 2018.

#### 4.2.7. Prueba de hipótesis específica E.

Hipótesis específica E (Percepción de la retención de los colaboradores – desempeño comercial)



**Figura 37.** Promedio general para la dimensión percepción de la retención de colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

De la Figura 37, la frecuencia observada muestra que 38% de los encuestados ubico su respuesta en la escala siempre, seguido de 24% que ubico su respuesta en la escala nunca, 16% en la escala a

veces, 13% en la escala casi siempre y por último 9% en la escala casi nunca de lo que se desprende que la distribuidora no esta tratando temas trascendentales en la organización como la cultura y clima organizacional, la calidad de vida, las relaciones sindicales, etc.

A. Hipótesis estadísticas.

$H_1$ : Existe relación entre la percepción de la retención de los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C, entre septiembre 2017 a agosto 2018.

$H_0$ : **NO** existe relación entre la percepción de la retención de los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C, entre septiembre 2017 a agosto 2018.

B. Estimación del estadístico de prueba.

Se utilizará el valor T que nos permite comprobar la regresión entre una variable independiente y la dependiente es significativa.

$$T = \frac{r_{xy}\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{xy}^2}}$$

Dónde:

$r_{xy}$ : Coeficiente de correlación de Pearson

$n$ : Cantidad muestral

C. Definición del nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión.

Fijaremos un nivel de significancia de 0.05, el cual implica que se tiene un valor crítico de 95% a favor y sólo un 5% en contra para generalizar sin temor. Para la regla de decisión se hará efectivo con el valor de probabilidad significancia bilateral (dos variables), pues este valor nos da una probabilidad menor al compararlo con el valor de nivel de significancia, esto implicará elegir una probabilidad infima en cuanto al aceptar la hipótesis nula.

Regla de decisión:

**P-valor (T Student)  $\geq \alpha$  Aceptar  $H_0$ ;**

**P-valor (T Student)  $< \alpha$  Rechazar  $H_0$ .**

D. Cálculo del estadístico de prueba.

En la determinación del estadístico de prueba, se hará efectivo resultados obtenidos del trabajo de campo, y los resultados de los cuestionarios, a través del software estadístico SPSS V-24, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 12**

*Estimación del estadístico T (Hipótesis específica E)*

	Diferencias emparejadas				t	g	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia Inferior Superior			
Desempeño comercial Gestión del talento humano	30,1	4,912	1,268	-32,86 -27,41	23,76	14	,000

Fuente: Elaboración en base a los datos del cuestionario

E. Decidir si  $H_0$  se rechaza o no se rechaza.

Como P-valor = 0,000  $< \alpha = 0.05$ , entonces rechazamos la  $H_0$

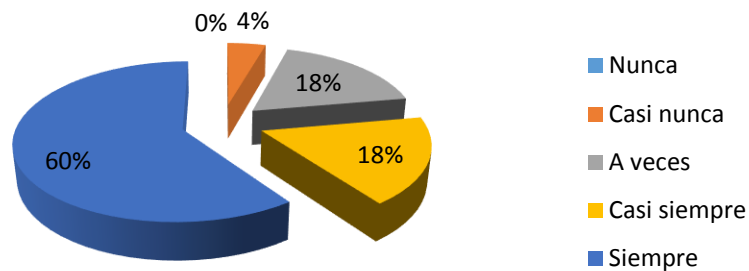
F. Conclusión.

Teniendo en cuenta que nuestra probabilidad de significancia (P-valor o sig= .000) es menor que nuestro valor nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) tomamos la decisión de rechazar la  $H_0$ , por lo que afirmamos que existe relación entre la percepción de la retención de colaboradores y el desempeño comercial en la

distribuidora Trahis S.A.C, entre septiembre 2017 a agosto 2018.

#### 4.2.8. Prueba de hipótesis específica F.

Hipótesis específica F (Percepción de la auditoria de colaboradores – desempeño comercial)



**Figura 38.** Promedio general para la dimensión percepción de la auditoria de colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la Figura 38, el 60% de los encuestados ubicaron su respuesta en la escala siempre de la dimensión percepción de la auditoria, en tanto un 18% ubico su respuesta en la escala casi siempre, y a veces, de otro lado 4% ubico su respuesta en la escala casi nunca, por último ninguno de los encuestados ha ubicado su respuesta en la escala nunca, de todo lo descrito anteriormente se desprende que los gestores de venta tienen la percepción de que la distribuidora da seguimiento, y controla todas las actividades que ellos desarrollan, así como la verificación de sus resultados.

##### A. Hipótesis estadísticas.

$H_1$ : Existe relación entre la percepción de la auditoria de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C, entre septiembre 2017 a agosto 2018.

$H_0$ : **NO** existe relación entre la percepción de la auditoria de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C, entre septiembre 2017 a agosto 2018.



B. Estimación del estadístico de prueba.

Se utilizará el valor T que nos permite comprobar la regresión entre una variable independiente y la dependiente es significativa.

$$T = \frac{r_{xy}\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{xy}^2}}$$

Dónde:

$r_{xy}$ : Coeficiente de correlación de Pearson

$n$ : Cantidad muestral

C. Definición del nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión.

Fijaremos un nivel de significancia de 0.05, el cual implica que se tiene un valor crítico de 95% a favor y sólo un 5% en contra para generalizar sin temor. Para la regla de decisión se hará efectivo con el valor de probabilidad significancia bilateral (dos variables), pues este valor nos da una probabilidad menor al compararlo con el valor de nivel de significancia, esto implicará elegir una probabilidad infima en cuanto al aceptar la hipótesis nula

Regla de decisión:

**P-valor (T Student)  $\geq \alpha$  Aceptar  $H_0$ ;**

**P-valor (T Student)  $< \alpha$  Rechazar  $H_0$ .**

D. Cálculo del estadístico de prueba.

En la determinación del estadístico de prueba, se hará efectivo resultados obtenidos del trabajo de campo, y los resultados de los cuestionarios, a través del software estadístico SPSS V-24, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 13***Estimación del estadístico T (Hipótesis específica F)*

	Diferencias emparejadas					t	g l	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Desempeño comercial Gestión del talento humano	27,0	3,195	0,825	-28,84	-25,30	-32,81	14	,000

Fuente: Elaboración en base a los datos del cuestionario

E. Decidir si  $H_0$  se rechaza o no se rechaza.

Como  $P\text{-valor} = 0,000 < \alpha = 0,05$ , entonces rechazamos la  $H_0$

F. Conclusión.

Teniendo en cuenta que nuestro probabilidad de significancia (P-valor o sig= .000) es menor que nuestro valor nivel de significancia ( $\alpha = 0,05$ ) tomamos la decisión de rechazar la  $H_0$ , por lo que afirmamos que existe relación entre la percepción de la retención de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C, entre septiembre 2017 a agosto 2018.

#### 4.3. Discusión de resultados.

En el estudio realizado por Rodriguez (2016), revela que el nivel de influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral es directa, significativa y con alta correlación, entre las variables ( $r=0,8154$ ), en comparación con los hallazgos realizados en el presente estudio, tiene una relación, pues se manejan las mismas variables, sólo en la variable desempeño se puede observar la variación del desempeño laboral por desempeño comercial, lo mismo se observa en las dimensiones de su estudio pues el nivel de probabilidad es inferior al nivel de significancia en cada una

de las dimensiones. Esto también sucede con el estudio de Del Castillo (2016) que registra un nivel alto de correlación de sus variables ( $r=0.77$ ), así como en las dimensiones de sus variables.

En el estudio realizado por Malpartida (2016) podemos observar que sus hallazgos se contraponen a los hallazgos del presente estudio, pues los resultados de su instrumento de recolección de datos muestra un 76.9% de 60 empleados que perciben la gestión del talento humano en un nivel poco adecuado, así sucede con sus dimensiones que reflejan un bajo nivel de percepción de la gestión del talento humano, así como el desempeño laboral.

En cuanto al estudio realizado por Espinoza (2017), con enfoque del desempeño del docente en institución educativa, de una muestra de 70 docentes, se registró que el 36% consideran a la gestión del talento humano en un nivel intermedio y bajo, en contraste con el presente estudio que registró un nivel alto en la escala de siempre pero en el enfoque de desempeño de los colaboradores del área de ventas.

Los resultados encontrados por Rodríguez (2016) en cuanto a los hallazgos de la presente investigación han reafirmado la hipótesis general ergo la significancia encontrada tuvo un coeficiente de correlación de 0.851, y un valor de significancia de 0.000, si ubicamos este valor en la tabla de correlación de Pearson, puntualizamos que tienen un alto grado de relación, por otra parte en la investigación al tratarse de una muestra pequeña y aplicada en este caso para un estudio censal sólo se determinó la relación entre las variables de estudio, los resultados de este estudio arrojaron que el 49.69% de los encuestados considero a la gestión del talento humano en la institución de su estudio como regular, en tanto los resultados para la investigación reflejaron que los encuestados mostraron un profundo sentido a la gestión del talento humano con la misma magnitud, es decir como regular pues sólo el 54% afirmó estar conforme en la variable de estudio Gestión del Talento Humano, de este modo se puede traer a colación el hecho que existe un importante 13% y 22% en los cuales la distribuidora pudo focalizar su atención para

mantenerse a flote para el desarrollo de la gestión de su talento humano; en el estudio que realizó Malpartida (2016) para la variable gestión del talento humano ha localizado en la institución materia de su estudio, un grado de relación muy bajo, esto debido a que el 76.9% perciben la variable gestión del talento humano en un nivel poco adecuado, el mismo efecto o consecuencia para la variable gestión del talento humano se puede apreciar en base al estudio que realizó Espinoza (2017) pues halló un nivel regular en la escala de Likert en el que el 35.71% de sus encuestados (70 docentes) ubicó su respuesta en la escala o nivel alto, para la dimensión desarrollo del personal y retención el 47.14% y 41.43% respectivamente se encuentran en nivel intermedio, en contraste con lo que sucede en la investigación a nivel de variable se halla un nivel significativo alto, pero en comparación a nivel de dimensiones sucede algo similar con el estudio, pues se tiene un nivel regular en las mismas dimensiones (desarrollo y retención), esto porque un gran 20 y 24% respectivamente ubican su respuesta en la escala nunca, con el cual se infiere que la distribuidora necesita desarrollar más a sus colaboradores del área en general, esto también trae a colación la implementación de estrategias para la retención de su fuerza de ventas, mediante incentivos, bonificaciones, capacitaciones más acordes a su desempeño, etc. En el estudio realizado por Castillo (2016) tuvo como resultados notables en la relación de sus variables (gestión del talento humano – desempeño laboral), pues el 86.6% ubicaron su respuesta en el nivel muy favorable, lo más importante no tuvo encuestados que ubicasen su respuesta en el nivel desfavorable, lo mismo aconteció con su segunda variable pues un 79.3% de los encuestados se encontraron en el nivel favorable, y sólo un 4.9% en el nivel bajo, su trabajo tuvo como objeto de estudio a la empresa pública (Municipalidad Distrital de Chaclacayo) y principalmente hace énfasis en que la empresa pública desarrolla a sus colaboradores constantemente mediante la aplicación inmediata de capacitaciones y la consideración del desempeño como pilar fundamental del desarrollo personal, un similar resultado fue hallado por Melgarejo (2018), pues de las 100 personas en su marco muestral, el 72% se encontraron de acuerdo con las habilidades requeridas para las actividades que desarrollan, en adición a ello un abrumante 81% de las

personas encuestadas se encontraron de acuerdo con las dimensiones retención y desarrollo, de los resultados hallados en la presente investigación, es importante que se tome como factor clave para la transformación y la aplicación directa hacia la empresa privada, y en especial para investigaciones que tengan como objeto de estudio a la empresa privada en las variables gestión del talento humano y desempeño laboral en sus diversas variaciones, claro teniendo como un referencial a lo planteado por Chiavenato, en sus dimensiones correspondientes.

## Conclusiones

1. Luego del estudio realizado, podemos concluir que la percepción de los gestores de venta acerca de la gestión del talento humano, es que esta se relaciona con el desempeño comercial de la distribuidora Trahis S.A.C., debido a que el promedio general para los encuestados se ubica en la escala siempre, esto porque los gestores de venta en un 54% percibe que su desempeño es fruto de la integración, la organización, la recompensa, la retención y la auditoria que ejerce la distribuidora sobre ellos, esto se vio reforzado estadísticamente con un valor de probabilidad ( $p\text{-valor} = 0.000 < 0.05$ ) menor al nivel de significancia planteado.
2. El referencia a la percepción que los gestores de venta tienen acerca de la integración, podemos afirmar que ésta se relaciona con el desempeño comercial de los gestores de venta de la distribuidora Trahis S.A.C. Esto debido a que los gestores de venta en un 53% percibe que su desempeño es explicado por que la distribuidora recluta y selecciona eficientemente a su personal y con un proceso de inducción adecuado, esto se reforzó estadísticamente con un valor de probabilidad menor al nivel de significancia ( $p\text{-valor} = 0.000 < 0.05$ ).
3. La percepción acerca de los proceos propios de la organización del personal, es que se éstos relacionan con el desempeño comercial de los gestores de venta de la distribuidora Trahis S.A.C. Esto debido a que los gestores de venta en un 67 % percibe que su desempeño es explicado en razón a que la distribuidora ha enfatizado en desarrollar un MOF adecuado, en adición a ello la asignación de puestos se realiza conforme al desempeño de los colaboradores en la distribuidora, esto se refuerza estadísticamente con un valor de probabilidad menor al nivel de significancia ( $p\text{-valor} = 0.000 < 0.05$ ).
4. La percepción de la recompensa se relaciona con el desempeño comercial de los gestores de venta de la distribuidora Trahis S.A.C. Esto debido a que los gestores de venta en un 47% percibe que su desempeño es explicado en razón a que la distribuidora esta comenzando a implementar una política de

recompensas, servicios sociales hacia sus colaboradores, esto se vio reforzado estadísticamente con un valor de probabilidad menor al nivel de significancia ( $p\text{-valor}=0.000<0.05$ ).

5. La percepción del desarrollo de colaboradores tiene relación con el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C. Esto como consecuencia de que el 42% de los gestores de venta percibe que su desarrollo comercial es explicado porque la distribuidora ha comenzado con la implementación de programas para el desarrollo de líneas de carrera, para el ascenso profesional de sus colaboradores, así como en la ejecución de programas de comunicación, esto se ve reforzado estadísticamente con un valor de probabilidad menor al nivel de significancia ( $p\text{-valor}=0.000<0.05$ ).
6. La percepción de la retención de colaboradores se relaciona con el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C. Esto es como consecuencia de que el 38% de los gestores de venta han percibido que su desarrollo se da de forma regular baja, pues se registra un 24% importante que ubico su respuesta en la escala nunca, estadísticamente esto se refuerza en que el valor de probabilidad es menor al nivel de significancia ( $p\text{-valor}=0.000<0.05$ ).
7. La percepción de la auditoria de colaboradores se relaciona con el desempeño comercial pues el 60% de los gestores de venta consideran que su desempeño es explicado por el constante control, y seguimiento de las actividades desarrolladas, la verificación de resultados y un constante veeduría de los objetivos ligados al control en la organización, estadísticamente esto se refuerza en que el valor de probabilidad es menor al nivel de significancia ( $p\text{-valor}=0.000<0.05$ ).

## Recomendaciones

1. Se recomienda a la dirección general de la empresa, encargar a un profesional idóneo la adecuada implementación y ejecución de cada uno de los procesos de gestión del talento humano, tal como han sido desarrollados en el presente trabajo de investigación. Siempre bajo el liderazgo de un profesional altamente motivado, comprometido y adecuadamente capacitado. Se recomienda también, que la ejecución de todo proceso, sea monitoreado y controlado de forma permanente por la gerencia general mediante reportes de corte temporal o reportes de avance y cierre de procesos, según sea el caso.
2. Los procesos de integración de nuevos gestores de venta, deben prestar atención a cada una de las etapas que lo conforman. Desde tener claros los requisitos y aptitudes que se solicitará a los postulantes. Elegir los medios adecuados de difusión para realizar una convocatoria que asegure visibilidad para los candidatos que nos interesa reclutar. Así como afinar los procesos de evaluación de hoja de vida y capacidades de los postulantes. Esto permitirá que se seleccione al candidato idóneo para ser incorporado al puesto. Un candidato bien seleccionado, podrá adaptarse rápidamente al negocio y pasar sin mucho esfuerzo la curva de aprendizaje, lo cuál lo mantendrá motivado para desarrollar un desempeño comercial óptimo.
3. En lo que refiere a los procesos de organización de personas, se recomienda que todo candidato incorporado a la empresa, pase un adecuado proceso de inducción en el puesto. Dejando claras desde el principio, las características del negocio, variedad de productos, precios, descuentos y promociones. Proporcionarle herramientas para la mejor forma de desenvolverse con los clientes mediante técnicas de venta y manejo de objeciones del mercado. Este proceso inicial es fundamental para que el colaborador no se desmotive ante la primera dificultad y logre atravesar con éxito la curva de aprendizaje del puesto designado.



4. En lo que refiere a la recompensa de cada colaborador. Se recomienda que las comisiones variables para nuevos colaboradores se apliquen luego de un periodo de gracia de dos meses como máximo. Esto con el objetivo de motivar a los nuevos colaboradores a aprender y poner su mayor esfuerzo, sin afectar sus ingresos. Del mismo modo, cuando un gestor de ventas ya tiene más de dos meses en el puesto, se recomienda que las comisiones de venta guarden relación proporcional con su esfuerzo, independientemente de variables exógenas de mercado como recesión, factores climatológicos, o situaciones sociales que podrían afectar sus ventas y en consecuencia sus ingresos por comisiones, sin que esto sea necesariamente consecuencia de un bajo rendimiento, o falta de responsabilidad y compromiso de parte del colaborador.
5. Se recomienda que todo colaborador, independientemente del tiempo de servicios, sea constantemente capacitado, evaluado y reciba retroalimentación, pues esto mantendrá al personal actualizado y le proporcionará nuevas herramientas para tener un mejor desempeño. Del mismo modo, todo colaborador debe sentir que existen oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la distribuidora, para esto se recomienda que se transmita al personal las políticas de línea de carrera.
6. Todo colaborador es susceptible de migrar de la distribuidora a otra empresa en algún momento, sin que esto implique necesariamente que la organización ha incumplido sus compromisos y obligaciones. Sin embargo se recomienda al área de capital humano, que implemente mecanismos adecuados para agotar todos los medios que se encuentren a su alcance a fin de que un colaborador no se retire si esta decisión se debe a variables que la empresa bien podría manejar. Una herramienta valiosa es la entrevista personal del colaborador con un representante del área de capital humano, en esta entrevista se pueden ventilar situaciones que muchas veces pueden ser manejables sin que exista la necesidad de una renuncia.
7. Se recomienda afinar los procesos de auditoría y control de colaboradores. Partiendo del principio de que una actividad no se culmina cuando se encarga, sino cuando se entrega. Del mismo modo, un control activo y recurrente de las actividades y procesos que desarrollan los colaboradores de la empresa,

puede servir como herramienta de retroalimentación positiva y negativa. En ambos casos la retroalimentación siempre debe ser constructiva, pues no es otra cosa que enfatizar el aprendizaje basado en la experiencia.

### Referencias bibliográficas

- Al Riss, A., Cascio, W., & Paauwe, J. (2014). Talent Mangement:Current Theories and future research direction. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951613000771?via%3Dihub>, Ed.) *Journal of World Business*, 49(2), 173-179.
- Alonso, A., & Garcia, F. (2014). La gestión del talento: Lineas de trabajo y procesos clave. *Intangible Capital*, 10(5), 1003-1025.
- Arca Continental Lindley. (s.f.). *Arca Continental Lindley*. Obtenido de <https://www.arcacontinentallindley.pe/arca-continental-lindley.php>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(2009), 304-313.
- Del Castillo, Y. (2016). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016*. (Tesis de pregrado), Universidad César Vallejo, Lima.
- Dictionary of Marketing Terms. (s.f.). Obtenido de [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)
- Espinoza, S. (2017). *La gestión del talento humano y el desempeño docente en la institución educativa parroquial el Buen Pastor, Los Olivos, 2017*. (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo, Lima.
- González, E., Uribe, L., & Gonzáles, K. (2013). *La Gestión del Talento Humano en el sector comercial automotriz del Barrio Triste*. (Tesis de pregrado), Universidad de San Buenaventura, Medellín-Colombia.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Hair, J., & Rolph E. , A. (2010). *Administración de Ventas. Relaciones y sociedades con el cliente*. Mexico, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. México D.F.: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A. De C.V.

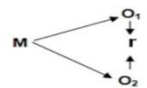
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. México D.F.: McGRAW W-HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Lewis, R., & Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Malpartida, L. M. (2016). *Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en la Sub Dirección de Defensa Legal Gratuita y Asesoría del Trabajador del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo-Lima, 2016*. (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo, Lima.
- Mejia, A., Bravo, M., & Montoya, A. (21 de 11 de 2012). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXXIV, 2-11.
- Melgarejo, P. (2018). *Influencia de la gestión del talento humano y el desempeño del personal de la gerencia de recursos humanos y bienestar del Poder Judicial del Perú*. (Tesis de maestría), Escuela Universitaria de Post Grado de la Universidad Nacional Federico Villareal, Lima.
- Montoya, D. (2016). *Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal de una empresa de servicios turísticos: Caso PTS Perú 2015*. (Tesis de maestría), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Ñaupas Paitan, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., & Villagómez Paucar, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la Tesis*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U - Transversal.
- Quiroz, F. (2015). *Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial*. (Tesis doctoral), Universidad de Sevilla, Sevilla-España.
- Real Academia de la Lengua Española. (2019). *Diccionario de la lengua española*, Edición del tricentenario. Obtenido de <https://dle.rae.es/>
- Rodriguez, H. A. (2016). *Gestión del Talento Humano y desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016*. Tesis de pregrado, Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Lima.
- Scullion, H., & Collings, D. (2011). *Global Talent Management*. New York: Taylor & Francis.

Thompson, I. (2006). Promonegocios.net. *Administración de la fuerza de ventas*.  
Obtenido de <https://www.promonegocios.net/venta/administracion-fuerza-ventas.html>

## Anexos

### Anexo A: Matriz de Consistencia

“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO COMERCIAL EN LA DISTRIBUIDORA TRAHIS S.A.C. DE PUCALLPA”

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensión	Metodología
	General			Percepción de la integración	<b>Método</b> Científico, hipotético-deductivo
¿Qué relación existe entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño comercial de la distribuidora Trahis S.A.C. desde la percepción de sus colaboradores entre septiembre 2017 a agosto 2018?	Determinar qué relación existe entre la percepción de la Gestión del Talento Humano y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.	Sí existe relación entre la percepción de la Gestión del Talento Humano y el desempeño comercial de la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.	X: Independiente	Percepción de la organización	<b>Tipo de investigación</b> Aplicada
	Específica			Percepción de la recompensa	<b>Nivel de investigación</b> Correlacional
¿Cuál es la relación entre la percepción de la integración de nuevos de los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018?	Analizar la relación entre la percepción de la integración de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.	Sí existe relación entre la percepción de la integración de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.		Percepción del desarrollo	<b>Diseño de la investigación</b> No experimental de corte transversal – descriptivo correlacional
				Percepción de la retención	
¿Cuál es la relación entre la percepción de la organización de los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018?	Analizar la relación entre la percepción de la organización de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.	Sí existe relación entre la percepción de la organización de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.	Percepción de la auditoria	O <sub>1</sub> X: Gestión del Talento Humano O <sub>2</sub> Y: Desempeño comercial	
			Y: Dependiente	Medición basada en los resultados	R: Relación entre variables <b>Población</b> 73 colaboradores de la distribuidora
¿Cuál es la relación entre la percepción de la recompensa a los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018?	Analizar la relación entre la percepción de la recompensa de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.	Sí existe relación entre la percepción de la recompensa de colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.		Desempeño comercial	

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensión	Metodología
¿Cuál es la relación entre la percepción del desarrollo de los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018?	Analizar la relación entre la percepción del desarrollo de los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.	Sí existe relación entre la percepción del desarrollo de los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.		Medición basada en el comportamiento	<p><b>Muestra</b></p> <p>15 gestores de venta del área comercial</p> <p><b>Instrumentos de recolección de datos</b></p> <p>Cuestionario con 27 ítems (escala Likert) Gestión del Talento Humano (18 ítems) Desempeño comercial (9 ítems)</p>
¿Cuál es la relación entre la percepción de la retención de los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018?	Analizar la relación entre la percepción de la retención de los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018	Sí existe relación entre la percepción de la retención de los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.		Medición basada en el desarrollo personal	<p><b>Análisis de datos</b></p> <p>T de Student para muestras relacionadas</p>
¿Cuál es la relación entre la percepción de la auditoría a los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018?	Analizar la relación entre la percepción de la auditoría de los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.	Sí existe relación entre la percepción de la auditoría de los colaboradores y el desempeño comercial en la distribuidora Trahis S.A.C., entre septiembre 2017 a agosto 2018.			

## Anexo B: Encuesta personal sobre gestión del talento humano en la distribuidora trahis S.A.C.

Buen día, a continuación, se desarrollará una serie de preguntas con la finalidad de determinar la relación de la Gestión del Talento Humano y el desempeño comercial de la empresa en dónde Usted labora actualmente. La encuesta sólo le tomará unos minutos, es anónima y será de utilidad a la dirección de la compañía.

A continuación, se presentan una cantidad de enunciados o afirmaciones las cuáles presentan una valoración del 1 al 5, en donde 1. Nunca. 2. Casi nunca. 3. A veces. 4. Casi Siempre. 5. Siempre. Marque el número que Usted considere que corresponde a cada afirmación.

INDICADORES	ENUNCIADOS	VALORES
<b>Integración</b>	1. Los Gestores de Venta en Trahis S.A.C. – Pucallpa que ingresaron a laborar, lo hicieron a través de un proceso de selección público e imparcial.	1 2 3 4 5
	2. Los Gestores de Venta de Trahis S.A.C. – Pucallpa son seleccionados luego de una serie de pruebas y evaluación de acuerdo al perfil del puesto.	1 2 3 4 5
	3. Los Gestores de Venta de Trahis S.A.C. – Pucallpa son seleccionados por su experiencia y actitudes para el puesto	1 2 3 4 5
	4. Las funciones que debe realizar un Gestor de Venta son explicadas claramente desde el momento de su incorporación al puesto.	1 2 3 4 5
<b>Organización</b>	5. Se asigna al Gestor de Venta una cartera de clientes delimitada geográficamente y definida por su comportamiento y frecuencia de compra.	1 2 3 4 5
	6. El jefe inmediato del nuevo Gestor de Venta se preocupa constantemente por evaluar sus avances en el aprendizaje del puesto y la gestión de la cartera de clientes.	1 2 3 4 5
<b>Recompensa</b>	7. Considera que la remuneración que Usted percibe es justa y proporcional con su esfuerzo.	1 2 3 4 5
	8. La distribuidora Trahis S.A.C. ha establecido claramente los parámetros e indicadores que utiliza para el	1 2 3 4 5



cálculo de las remuneraciones variables de los Gestores de Venta.

<b>Desarrollo</b>	<b>9.</b> Además de las remuneraciones que percibe Usted, considera que es reconocido o recompensado en un cuadro de méritos o con la asignación de bonos excepcionales.	1	2	3	4	5
	<b>10.</b> Usted ha sido suficientemente capacitado en técnicas de venta, principales indicadores de gestión y métodos para optimizar su desempeño.	1	2	3	4	5
	<b>11.</b> De manera permanente Usted es capacitados de acuerdo a su desempeño individual, considerando sus fortalezas y oportunidades.	1	2	3	4	5
	<b>12.</b> Usted tiene conocimiento de la existencia de una línea de carrera que le permitirá desarrollarse profesionalmente dentro de la distribuidora, alcanzando mejores puestos y mayores salarios si su desempeño es óptimo.	1	2	3	4	5
<b>Retención</b>	<b>13.</b> Considera que el ambiente de trabajo en la distribuidora Trahis S.A.C. favorece al buen desempeño de manera conjunta.	1	2	3	4	5
	<b>14.</b> La distribuidora Trahis S.A.C. ha definido claramente los parámetros de disciplina y respeto a sus colaboradores y éstos fueron informados al momento de su incorporación.	1	2	3	4	5
	<b>15.</b> La distribuidora Trahis S.A.C. demuestra preocupación por el nivel y la calidad de vida de sus colaboradores.	1	2	3	4	5
<b>Auditoría</b>	<b>16.</b> Los resultados obtenidos por su desempeño como Gestor de Venta son verificados y validados por su jefe inmediato de manera constante.	1	2	3	4	5
	<b>17.</b> La distribuidora Trahis S.A.C. se preocupa de que los resultados relacionados con las ventas e indicadores que exige sean reales y confiables.	1	2	3	4	5
	<b>18.</b> Como Gestor de Venta, Usted tiene conocimiento de que la distribuidora Trahis S.A.C. constantemente audita, revisa y valida su trabajo.	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su participación.

**Anexo C: Encuesta personal sobre el desempeño comercial en la  
Distribuidora TRAHIS S.A.C.**

Buen día, a continuación, se desarrollará una serie de preguntas con la finalidad de determinar la relación de la Gestión del Talento Humano y el desempeño comercial de la empresa en dónde Usted labora actualmente. La encuesta sólo le tomará unos minutos, es anónima y será de utilidad a la dirección de la compañía. A continuación, se presentan una cantidad de enunciados o afirmaciones las cuáles presentan una valoración del 1 al 5, en donde 1. Nunca. 2. Casi nunca. 3. A veces. 4. Casi Siempre. 5. Siempre. Marque el número que Usted considere que corresponde a cada afirmación.

INDICADORES	ENUNCIADOS	VALORES
<b>Basadas en los resultados</b>	1. Usted alcanza la meta de volumen de venta o cuota mensual que tiene fijada, según la cartera de clientes (Ruta) que tiene asignada.	1 2 3 4 5
	2. El número de pedidos obtenidos diariamente por Usted (Eficiencia Global), son los que la distribuidora ha planteado como meta diaria.	1 2 3 4 5
	3. El monto promedio de pedido ( <i>Drop size</i> ) obtenido por cada cliente atendido es aceptable dentro de los objetivos formulados al Gestor de Venta por Trahis S.A.C.	1 2 3 4 5
<b>Basadas en el desarrollo profesional</b>	4. Usted conoce todas las características (Marca, precio, formatos, presentación, etc.) de cada uno de los productos que ofrece a sus clientes.	1 2 3 4 5
	5. Usted tiene conocimiento de las acciones tácticas o diferenciadas y estrategias de la marca que comercializa, versus las ofertas de la competencia (Bonificaciones de producto, descuentos adicionales por meta, promociones, etc.).	1 2 3 4 5
	6. Usted tiene habilidades de empatía y persuasión con sus clientes, las cuáles fueron obtenidas mediante las capacitaciones recibidas por parte de la distribuidora.	1 2 3 4 5

**Basadas en el  
comportamiento**

7. Usted cumple con la planificación diaria que le exige la distribuidora para obtener los mejores resultados de sus clientes. 1 2 3 4 5
8. Usted tiene la iniciativa de desarrollar, de manera independiente, acciones diferenciadas en el punto de venta para obtener mejores resultados que la competencia, las mismas que están alineadas con los objetivos de la distribuidora. 1 2 3 4 5
9. Diariamente, Usted prepara informes a su jefe inmediato acerca de sus mejores y peores clientes. 1 2 3 4 5

Muchas Gracias por su participación