

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

Tesis

**La gestión del talento humano y la productividad
en la tienda Las Begonias de Hipermercados
Tottus S.A., año 2023**

Erick Paul Romero Martinez

Para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración

Lima, 2025

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



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

INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A : Decano de la Facultad de Ciencias de la Empresa
DE : Christian Miguel Portugal Rojas
Asesor de trabajo de investigación
ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de trabajo de investigación
FECHA : 29 de noviembre de 2025

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para informar que, en mi condición de asesor del trabajo de investigación:

Título:

"La Gestión de Talento Humano y la Productividad en la Tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S.A, Año 2023"

Autores:

1. Erick Paul Romero Martinez – EAP. Administración

Se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado 4 % de similitud sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores
Nº de palabras excluidas: 3 SI NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad Continental.

Recae toda responsabilidad del contenido del trabajo de investigación sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos conducentes a Grados y Títulos – RENATI y en la normativa de la Universidad Continental.

Atentamente,

**La firma del asesor obra en el archivo original
(No se muestra en este documento por estar expuesto a publicación)**

Dedicatoria

A mis abuelos, María y Jaime, pilares de mi formación y ejemplo de amor incondicional. Su sabiduría, esfuerzo y dedicación han sido el faro que ha guiado mi camino desde la infancia.

A mi madre, Sophia, por su presencia constante, su apoyo silencioso pero firme, y por enseñarme que el amor también se expresa en los pequeños gestos cotidianos.

A Yaris, mi amigo-hermano, por caminar a mi lado en cada etapa, por su lealtad, su fe en mí y por recordarme que los vínculos elegidos también construyen familia.

A todos ustedes, que con su sacrificio y perseverancia me enseñaron el verdadero valor del trabajo duro. Este logro es tan mío como suyo.

Agradecimiento

A mi familia y amigos, por su compañía, ser una fuente constante de inspiración y motivación, y por recordarme la importancia de equilibrar el trabajo, el estudio y la vida personal.

A mis maestros, por sus enseñanzas, paciencia y dedicación. Sus consejos y comentarios han sido invaluable para el desarrollo de este trabajo.

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento	v
Índice de Contenidos.....	vi
Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	xiv
Capítulo I.....	16
Planteamiento del Estudio.....	16
1.1. Delimitación de la Investigación	16
1.1.1. Territorial.....	16
1.1.2. Temporal.	16
1.1.3. Conceptual.....	16
1.2. Planteamiento del Problema	17
1.3. Formulación del Problema.....	19
1.3.1. Problema General.	19
1.3.2. Problemas Específicos.....	19
1.4. Objetivos de la Investigación.....	19
1.4.1. Objetivos General.....	19
1.4.2. Objetivos Específicos.....	19
1.5. Justificación de la Investigación	20
1.5.1. Justificación Teórica.....	20

1.5.2. Justificación Práctica.....	20
Capítulo II.....	21
Marco Teórico.....	21
2.1. Antecedentes de Investigación.....	21
2.1.1. Artículos Científicos.....	21
2.1.2. Tesis Nacional e Internacional.	25
2.1.2.1. Tesis Nacional.	25
2.1.2.2. Tesis Internacional.	26
2.2. Bases Teóricas	27
2.2.2. Gestión de Talento Humano.....	27
2.2.2.1. Reclutamiento y Selección.....	28
2.2.2.2. Capacitación y Desarrollo.....	29
2.2.2.3. Sueldos y Prestaciones.....	30
2.2.2.4. Relaciones Laborales.....	31
2.2.3. Productividad.....	32
2.2.3.1. Rendimiento.....	33
2.2.3.2. Eficiencia.....	33
2.2.3.3. Innovación.....	34
2.2.4. Modelos Teóricos.....	35
2.2.4.1. Modelo AMO (ability, motivation, opportunity).....	35
2.2.4.2. Modelo VRIO (value, rare, inimitable y organized).....	36
2.3. Definición de Términos Básicos.....	37
Capítulo III.....	42
Hipótesis y Variables	42
3.1. Hipótesis	42

3.1.1. Hipótesis General.	42
3.1.2. Hipótesis Específicas.....	42
3.2. Identificación de las Variables.....	42
3.3. Operacionalización de las Variables.....	44
Capítulo IV	48
Metodología	48
4.1. Enfoque de la Investigación.....	48
4.2. Tipo de Investigación.....	48
4.3. Nivel de Investigación	49
4.4. Métodos de Investigación	49
4.5. Diseño de Investigación.....	49
4.6. Población y Muestra	50
4.6.1. Población.	50
4.6.2. Muestra.	50
4.6.2.1. Unidad de Análisis.	51
4.6.2.2. Tamaño de la Muestra.	51
4.6.2.3. Selección de la Muestra.	52
4.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	52
4.7.1. Técnicas.....	52
4.7.2. Instrumentos.	52
4.7.2.1. Diseño.	52
4.7.2.2. Confiabilidad.....	53
4.7.2.3. Validez.	54
4.8. Técnicas Estadísticas de Análisis de Datos	57
Capítulo V.....	58

Resultados	58
5.1. Descripción del Trabajo de Campo	58
5.2. Presentación de Resultados.....	59
5.2.1. Resultados Descriptivos Variable Gestión de Talento Humano.	59
5.2.2. Resultados Descriptivos de la Variable Productividad y Dimensiones.	60
5.3. Contrastación de Resultados.....	64
5.3.1. Prueba de Normalidad.	64
5.3.2. Resultados Inferenciales de Hipótesis.	64
5.4. Discusión de Resultados	69
Conclusiones	71
Recomendaciones	72
Referencias	73
Apéndices	80

Lista de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	44
Tabla 2. Relación de juicio de expertos para validez de contenido.....	55
Tabla 3. Validez de constructo de las dimensiones de la variable gestión de talento humano	56
Tabla 4. Validez de constructo de las dimensiones de la variable productividad.....	56
Tabla 5. Frecuencias de gestión de talento humano	59
Tabla 6. Frecuencias de productividad	60
Tabla 7. Frecuencias de la dimensión rendimiento.....	61
Tabla 8. Frecuencias de la dimensión eficiencia	62
Tabla 9. Frecuencias de la dimensión innovación	63
Tabla 10. Correlación entre las variables gestión de talento humano y la productividad	65
Tabla 11. Correlación entre la variable gestión de talento humano y la dimensión rendimiento de la productividad	66
Tabla 12. Correlación entre la variable gestión de talento humano y la dimensión eficiencia de la productividad	67
Tabla 13. Correlación entre la variable gestión de talento humano y la dimensión innovación de la productividad	68
Tabla 14. Matriz de consistencia	80

Lista de Figuras

Figura 1. Interpretación coeficiente de confiabilidad	53
Figura 2. Coeficiente de confiabilidad del cuestionario variable Gestión del talento humano	54
Figura 3. Coeficiente de confiabilidad del cuestionario variable productividad	54
Figura 4. Frecuencias y porcentajes de gestión de talento humano	59
Figura 5. Frecuencias y porcentajes de productividad.....	60
Figura 6. Frecuencias y porcentajes de la dimensión rendimiento	61
Figura 7. Frecuencias y porcentajes de la dimensión eficiencia.....	62
Figura 8. Frecuencias y porcentajes de la dimensión innovación.....	63
Figura 9. Prueba de normalidad	64
Figura 10. Grado de relación según coeficiente de correlación.....	65

Resumen

La presente investigación como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023. La investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo básico, con nivel descriptivo-correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 126 trabajadores, quienes representaron una muestra censal. Se utilizó la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento de recolección de datos. Los resultados obtenidos mediante la prueba de correlación de Spearman evidenciaron una relación positiva, muy fuerte y estadísticamente significativa entre la gestión del talento humano y la productividad ($\rho = 0.968$; $p < 0.01$). Asimismo, se hallaron correlaciones significativas entre la gestión del talento humano y las dimensiones rendimiento ($\rho = 0.838$), eficiencia ($\rho = 0.949$) e innovación ($\rho = 0.964$). Se concluye que una adecuada gestión del talento humano se asocia teóricamente con el incremento de la productividad laboral, lo que aporta evidencia empírica a los modelos teóricos que vinculan la gestión del personal con los resultados organizacionales en el sector *retail*.

Palabras claves: eficiencia, gestión del talento humano, innovación, productividad, rendimiento

Abstract

This research aimed to determine the relationship between human talent management and productivity at the «Las Begonias» store of Hipermercados Tottus S. A., in 2023. The research adopted a quantitative approach, was basic in type, with a descriptive–correlational level and a non-experimental cross-sectional design. The population consisted of 126 workers, representing a census sample. The survey technique and a structured questionnaire were used for data collection. The results obtained through Spearman’s correlation test showed a positive, very strong, and statistically significant relationship between human talent management and productivity ($\rho = 0.968$; $p < 0.01$). Likewise, significant correlations were found with the dimensions of performance ($\rho = 0.838$), efficiency ($\rho = 0.949$), and innovation ($\rho = 0.964$). It is concluded that adequate human talent management is theoretically associated with increased productivity, providing empirical evidence that supports theoretical models linking human talent management and organizational results within the *retail* sector.

Keywords: efficiency, human talent management, innovation, performance, productivity

Introducción

En la actualidad, la gestión del talento humano se ha consolidado como un factor clave para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en sectores altamente competitivos como el *retail*. La capacidad de atraer, desarrollar y retener colaboradores competentes resulta esencial para garantizar que una empresa cuente con el capital humano necesario para alcanzar sus objetivos estratégicos. Sin embargo, muchas organizaciones enfrentan dificultades en la implementación de estrategias efectivas de gestión, lo que puede reflejarse en una disminución del compromiso, la motivación y, en consecuencia, de la productividad laboral.

La productividad, entendida como la eficiencia en la transformación de recursos en resultados tangibles, constituye uno de los principales indicadores del desempeño organizacional. En este contexto, la gestión del talento humano influye de manera directa en dimensiones claves de la productividad, tales como el rendimiento, la eficiencia y la innovación, siendo determinante para la competitividad y el desarrollo sostenible de las empresas.

En el contexto peruano, las empresas del sector *retail*, como Hipermercados Tottus S. A., enfrentan retos relacionados con la rotación de personal, los procesos de selección y contratación, y la necesidad de fortalecer la capacitación, la motivación y el liderazgo dentro de sus equipos. Estos aspectos repercuten en el desempeño operativo y en la calidad del servicio al cliente, lo que evidencia la importancia de analizar de manera teórica y empírica la relación entre la gestión del talento humano y la productividad.

La presente investigación se centra en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., ubicada en Lima, con el propósito de determinar la relación entre la gestión del talento humano y la productividad durante el 2023. Para ello, se trabajó con una población censal de

126 colaboradores, utilizando un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con nivel descriptivo–correlacional y diseño no experimental de corte transversal.

La estructura de este estudio se organiza en cinco capítulos.

1. Planteamiento del estudio: aborda la delimitación, formulación del problema, objetivos y justificación, destacando la relevancia teórica del análisis en el contexto empresarial.
2. Marco teórico: presenta los antecedentes de investigaciones previas y las bases conceptuales que sustentan las variables, además de las definiciones empleadas.
3. Hipótesis y variables: expone la hipótesis general y las específicas, así como la identificación y operacionalización de las variables principales.
4. Metodología: describe el enfoque, tipo y nivel de estudio, diseño, población, muestra y las técnicas de recolección y análisis de datos.
5. Resultados: expone los hallazgos descriptivos e inferenciales, contrastando los resultados obtenidos con las hipótesis planteadas y con estudios previos.

Los resultados de la investigación aportan evidencia empírica que respalda los modelos teóricos que vinculan la gestión del talento humano con la productividad en el sector *retail*. Asimismo, constituyen una base conceptual de referencia para futuros estudios que busquen ampliar o contrastar estos hallazgos en otros contextos organizacionales.

Capítulo I

Planteamiento del Estudio

1.1. Delimitación de la Investigación

1.1.1. Territorial.

Esta investigación se realizó en la tienda de Hipermercados Tottus «Las Begonias» ubicada en calle Las Begonias N.º 785 en el distrito de San Isidro, provincia de Lima, departamento de Lima.

1.1.2. Temporal.

La investigación se llevó a cabo en el 2025, considerando el periodo 2023 como referencia temporal para el análisis de la problemática identificada.

1.1.3. Conceptual.

Esta investigación tomó como objeto de estudio a la variable «Gestión de talento humano», la cual se define como un conjunto de actividades estratégicas dentro de una empresa con la finalidad de atraer, seleccionar, desarrollar, motivar y retener a los empleados, asegurando que la empresa cuente con el talento adecuado para alcanzar sus objetivos. Por otra parte, la segunda variable de estudio es la «Productividad», la cual se define en este estudio como el nivel de eficiencia con el que una empresa convierte sus recursos, como el tiempo y el trabajo de los empleados, en resultados tangibles, como productos o servicios. Muchas empresas consideran a la productividad como un factor clave para el crecimiento y sostenibilidad para cualquier empresa y su mejora constante es fundamental para mantener su competitividad en el mercado. Al examinar estas variables ampliará las posibilidades de generar una mayor productividad en las empresas del sector *retail*.

1.2. Planteamiento del Problema

Según Cevallos (2023), en México, la rotación de personal en el sector *retail* alcanza un promedio del 70 % mensual, lo que implica que, de cada tres trabajadores contratados, dos renuncian. Este fenómeno no es exclusivo del contexto mexicano; el autor señala que, en el Reino Unido, donde Tesco lidera el mercado, la tasa de rotación supera el 35 %, mientras que en Canadá se aproxima al 40 %. Asimismo, en Estados Unidos, de acuerdo con un estudio de McKinsey y Company citado por Cevallos, casi la mitad de los empleados de primera línea considera abandonar su trabajo. Estas cifras evidencian una problemática global que afecta la continuidad operativa, incrementa los costos de formación y reduce la eficiencia del servicio, lo cual resalta la necesidad de fortalecer las políticas de gestión y retención del talento humano en el sector *retail* (Cevallos, 2023).

En el Perú, López (2023) entrevistó a Daniel Galdós, gerente de Comercio de Manpower, quien señaló que en los procesos de selección suelen postular candidatos que no se ajustan al perfil requerido. Ante esta situación, recomienda a sus clientes (las empresas solicitantes) contratar al postulante que más se aproxime al perfil y que demuestre capacidad de adaptación y motivación por aprender. No obstante, advierte que la productividad dependerá del tiempo que los nuevos trabajadores tarden en adaptarse a sus nuevas responsabilidades. Según Enrique Oliveros, socio líder de Transacciones y Finanzas Corporativas de EY Perú, citado por la Agencia Andina (2020), el 48 % de los ejecutivos peruanos enfrenta serias dificultades para contratar y retener talento humano. Esta problemática no solo compromete la estabilidad de los equipos de trabajo, sino que también puede afectar la motivación y el compromiso de los colaboradores actuales, impactando negativamente la productividad organizacional. En este contexto, el especialista resalta la necesidad de implementar métricas efectivas que permitan evaluar tanto el desempeño como el valor social de los empleados,

constituyéndose en una estrategia clave para fortalecer el compromiso laboral y garantizar la sostenibilidad y competitividad de las empresas a largo plazo.

En Lima, Hipermercados Tottus ha reforzado su presencia con la apertura de una nueva tienda, ubicada en el *boulevard* Puntamar, y ha proyectado una expansión significativa para el 2025. Esta estrategia incluye la apertura de locales en zonas periféricas de la capital y un fuerte impulso a su canal digital, lo que refleja una adaptación a las nuevas demandas del consumidor y una apuesta por la eficiencia operativa. Estas iniciativas buscan atender la demanda de consumidores cada vez más exigentes y conectados, y suponen un impacto directo en los procesos de gestión del talento humano, ya que requieren personal más capacitado en experiencia omnicanal, operaciones logísticas eficientes y atención al cliente de alto nivel (Perú Retail, 2024).

Por otra parte, la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus ubicada en San Isidro enfrenta ineficiencia en la gestión del talento humano que se manifestó en varios problemas críticos, afectando la productividad y el alcance de sus objetivos. La alta rotación de personal incrementó los costos por horas extras debido a la falta de personal; así mismo, la demora en la contratación y selección generó inestabilidad en el equipo, afectando su moral y desempeño. El mal liderazgo desmotivó a los empleados reduciendo su compromiso con la empresa, la falta de seguimiento adecuado y los errores en la selección del personal afectaron la eficiencia operativa debido al bajo rendimiento. Además, la ausencia de acompañamiento y entrenamiento para el personal nuevo impidió su contribución al logro de los objetivos e indicadores a nivel tienda y omnicanalidad. Estos problemas combinados crearon un entorno de trabajo desfavorable, generando ineficiencias operativas y afectando la calidad del servicio al cliente la cual se refleja en las evaluaciones de cliente incógnito que se representa en NPS.

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema General.

¿Cuál es la relación entre la gestión de talento humano y la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023?

1.3.2. Problemas Específicos.

Pe1) ¿Cuál es la relación que tiene la gestión de talento humano con la dimensión rendimiento de la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023?

Pe2) ¿Cuál es la relación que tiene la gestión de talento humano con la dimensión eficiencia de la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023?

Pe3) ¿Cuál es la relación que tiene la gestión de talento humano con la dimensión innovación de la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivos General.

Determinar la relación entre la gestión de talento humano y la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.

1.4.2. Objetivos Específicos.

Oe1) Determinar la relación entre la gestión de talento humano con la dimensión rendimiento de la productividad de la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.

Oe2) Determinar la relación entre la gestión de talento humano con la dimensión eficiencia de la productividad de la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.

Oe3) Determinar la relación entre la gestión de talento humano con la dimensión innovación de la productividad de la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.

1.5. Justificación de la Investigación

1.5.1. Justificación Teórica.

La investigación llevada a cabo en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A. es fundamental para llenar vacíos en las teorías actuales y actualizar el conocimiento existente. Los resultados de este estudio enriquecerán la literatura académica y proporcionarán una base conceptual sólida para comprender con mayor profundidad la relación entre la gestión del talento humano y la productividad.

1.5.2. Justificación Práctica

Esta investigación permite identificar patrones y evidencias que contribuyen a fundamentar decisiones en futuras investigaciones o diagnósticos organizacionales. Si bien no se busca intervenir en los procesos de la empresa, el estudio proporciona información analítica útil para que profesionales e investigadores dispongan de una base conceptual que oriente el desarrollo de estrategias sobre la gestión eficiente del talento humano en el sector *retail*.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes de Investigación

Considerando la complejidad y la importancia de las variables involucradas en el estudio, resulta fundamental llevar a cabo una revisión exhaustiva de los antecedentes. Esta revisión detallada no solo permitirá situar el estudio en el contexto de investigaciones previas, sino que también ayudará a identificar las lagunas o brechas en el conocimiento actual. Al revisar los antecedentes, se podrá comprender mejor el estado actual del tema de investigación, lo que facilitará la formulación de preguntas de investigación más precisas y relevantes.

2.1.1. Artículos Científicos.

Pico-Baque y Tualombo-Tituaña (2025) desarrollaron un estudio con el objetivo general fue analizar la gestión del talento humano en la compañía Intercompu S. A., motivados por la problemática derivada de la falta de estrategias claras en dicha gestión, lo cual afecta la productividad y satisfacción del personal. La investigación se enmarcó en un enfoque mixto, con un diseño no experimental de tipo exploratorio y de campo, y de corte transversal. Se aplicó una encuesta con escala Likert de 8 ítems a una población de 150 trabajadores, sin realizar muestreo dado el acceso total a los participantes. La recolección de datos se realizó mediante formularios en Google Forms, y el procesamiento estadístico se efectuó mediante el *software* SPSS, obteniendo un alfa de Cronbach de 0.923, que demostró alta confiabilidad. Entre los resultados más relevantes, se destaca que el 88,67 % de los encuestados consideró efectiva o muy efectiva la comunicación interna, y más del 84 % valoró positivamente la importancia de la formación basada en teorías modernas de gestión. Asimismo, el 97 % coincidió en que la información sobre gestión de talento humano es necesaria para el desarrollo organizacional. Se

concluyó que Intercompu S. A. presenta fortalezas en comunicación, formación y alineamiento con teorías actuales de motivación y liderazgo, factores que inciden positivamente en el clima laboral y en el rendimiento. Este estudio constituye un referente importante al demostrar cómo una gestión estratégica del talento humano puede impactar directamente en la productividad y competitividad organizacional.

Leyva-Grijalva et al. (2024), llevaron a cabo un estudio con el objetivo de determinar el impacto de las dimensiones de la gestión del talento humano, específicamente atracción, retención y desarrollo, en el desempeño laboral dentro de una empresa de servicios agrícolas ubicada en Sonora, México. Este estudio fue de naturaleza básica y adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de corte transversal y un alcance correlacional-causal. Para llevar a cabo la investigación, se aplicó un cuestionario de 21 preguntas con escala Likert a la totalidad de la población, compuesta por 138 trabajadores. Los resultados obtenidos revelaron que la dimensión de desarrollo tuvo el mayor impacto positivo en el desempeño laboral, con un coeficiente beta de 0.378. Esta fue seguida por la dimensión de atracción, que presentó un coeficiente beta de 0.220. En contraste, la dimensión de retención no mostró un efecto significativo en el desempeño laboral. Además, el coeficiente de determinación (R^2) fue de 0.44, lo que indica que el 44 % de la varianza en el desempeño laboral fue explicado por las dimensiones de la gestión del talento humano evaluadas en el estudio. En sus conclusiones, los autores subrayan la importancia de la capacitación y el desarrollo del personal como factores claves para mejorar el rendimiento laboral, destacando que estas prácticas son esenciales para el éxito organizacional.

Sacta-Andrade y Carvallo-Monsave (2024), llevaron a cabo una investigación con el objetivo de analizar cómo influyen las prácticas de gestión del talento humano en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Electromart S. A. Esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo y se situó en un nivel correlacional, utilizando un diseño no experimental de corte

transversal. La población del estudio estuvo constituida por 25 empleados de la empresa, quienes respondieron un cuestionario compuesto por 52 ítems en una escala Likert. Los resultados obtenidos mediante el coeficiente de Pearson mostraron una correlación positiva y significativa ($r = 0.561$, $p = 0.004$) entre las prácticas de gestión del talento humano y la satisfacción laboral. Esto sugiere que las mejoras en la gestión del talento humano están asociadas con un aumento en la satisfacción de los empleados. Los autores concluyen que las prácticas eficaces de gestión del talento humano, tales como la capacitación y el reconocimiento, son fundamentales para incrementar el bienestar laboral y mejorar el rendimiento organizacional. En resumen, el estudio destaca la importancia de implementar estrategias efectivas de gestión del talento humano para fomentar un ambiente laboral positivo y productivo.

De La Cruz et al. (2024) llevaron a cabo una investigación con el objetivo de determinar de qué manera la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral en la empresa Solagri Perú S. A. C., ubicada en Trujillo, durante el 2021. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo explicativo, con diseño no experimental y de corte transeccional. La población estuvo conformada por 20 trabajadores, quienes también constituyeron la muestra censal del estudio. Para recolectar los datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumentos dos cuestionarios: uno para la variable «gestión del talento humano» y otro para «desempeño laboral»; ambos validados por juicio de expertos y con niveles de confiabilidad alfa de Cronbach de 0.802 y 0.778, respectivamente. Los resultados revelaron que la gestión del talento humano fue calificada como alta por un 60 % de los encuestados, mientras que el desempeño laboral alcanzó un 70 % de valoración alta. La prueba estadística de correlación de Pearson arrojó un coeficiente de 0.726 con un valor p de 0.00, lo que demuestra una relación positiva y significativa entre ambas variables. Los autores concluyen que, si se mejora la gestión del talento humano especialmente en la adquisición del

talento, también se incrementará el nivel de desempeño laboral. Este estudio evidencia cómo una administración estratégica del personal puede impactar positivamente en la productividad, siendo un antecedente útil para investigaciones centradas en liderazgo, rendimiento y gestión del talento en organizaciones comerciales.

López y Vásquez (2024) desarrollaron una investigación cuyo objetivo general fue analizar la vinculación entre la motivación y el desempeño laboral de los asalariados de la empresa comercializadora de celulares Big Apple. El estudio fue de tipo aplicado, con enfoque cuantitativo, nivel correlacional, método hipotético-deductivo, y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por trabajadores de la empresa; la muestra fue de 35 asalariados, seleccionados bajo muestreo no probabilístico. Se emplearon como técnicas las encuestas y como instrumentos, cuestionarios validados con prueba piloto previa. El análisis de datos se realizó mediante SPSS, utilizando estadística descriptiva e inferencial, principalmente la correlación de rho de Spearman. Los resultados evidenciaron una relación significativa y positiva entre la motivación y el desempeño laboral ($r = 0.694$; $p = 0.004$). También se hallaron correlaciones específicas entre factores higiénicos y desenvolvimiento ($r = 0.633$), capacidad laboral y perfil del asalariado ($r = 0.441$), y entre factores motivacionales y eficacia ($r = 0.509$). Los autores concluyen que un incremento en la motivación, tanto extrínseca como intrínseca, mejora el desempeño de los colaboradores, lo cual valida teorías como la de la expectativa de Vroom y la autodeterminación de Deci y Ryan. Este estudio aporta evidencia relevante sobre el impacto de la motivación en el rendimiento laboral, siendo un antecedente valioso para investigaciones relacionadas con liderazgo y productividad organizacional.

2.1.2. Tesis Nacional e Internacional.

2.1.2.1. Tesis Nacional.

Carpio (2022) llevó a cabo una investigación de tipo básico con el objetivo de determinar la relación entre la gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores en Zofra Tacna durante el 2020. Este estudio se caracterizó por utilizar un diseño no experimental y transversal, situándose en un nivel correlacional. Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario a una muestra de 152 trabajadores, seleccionados de una población total de 250 empleados. Los resultados obtenidos mostraron una correlación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y la productividad de los trabajadores esto confirmada mediante la prueba de rho-Spearman, la cual arrojó como valor de significancia menor a 0.05, sin embargo, al tener un valor de $p = 0.413$ indica que la correlación es positiva y moderada entre las variables. En sus conclusiones, Carpio destacó que una adecuada gestión del talento humano, que incluya factores como el reclutamiento efectivo, una cultura organizacional sólida, el desarrollo continuo del personal y la higiene laboral, tiene un impacto significativo en la mejora de la productividad de los trabajadores.

Aguilar y Palma Del Carpio (2022) llevaron a cabo un estudio con el objetivo de determinar la relación entre la gestión del talento humano y la productividad laboral en la empresa Bitel, ubicada en Arequipa. Esta investigación se caracterizó por ser de tipo explicativa, adoptando un enfoque cuantitativo y utilizando un diseño no experimental. Para conformar la población del estudio, se seleccionaron 52 trabajadores mediante un muestreo probabilístico por conglomerados. El estudio empleó dos cuestionarios distintos: uno diseñado específicamente para medir la gestión del talento humano y otro para evaluar la productividad laboral. Los datos recopilados fueron analizados utilizando la prueba Chi-cuadrado, la cual reveló una relación significativa entre las dos variables, con un valor de significancia de $P = 0.005$ y $\chi^2 = 12.596$. La cual indica que existe una asociación estadísticamente significativa

entre la gestión del talento humano y la productividad laboral en la empresa. En sus conclusiones, los autores destacaron que una gestión adecuada del talento humano tiene un impacto positivo en la productividad de los trabajadores. Subrayaron la importancia de mejorar diversos procesos dentro de la gestión del talento humano, tales como la selección de personal, la capacitación continua y la evaluación del desempeño. Estos procesos son fundamentales para optimizar el rendimiento laboral y, en última instancia, contribuir al éxito organizacional.

2.1.2.2. Tesis Internacional.

Curiel (2022), realizó en los Centros de Desarrollo Infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC una investigación con el objetivo de analizar la gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral. La investigación es de tipo aplicado, explicativo y transversal, con un enfoque cuantitativo. La población estuvo compuesta por 529 trabajadores, y se seleccionó una muestra probabilística de 224 personas. Para la recolección de datos utilizó un cuestionario de 22 ítems con escala Likert, que fue validado por expertos, obteniendo un nivel de confiabilidad de 0.96 en el alfa de Cronbach. Los resultados revelaron que la falta de comunicación y capacitación adecuada, así como una alta rotación de personal, afectan negativamente el desempeño laboral en estos centros. Las conclusiones señalan que la implementación de un modelo de gestión de talento humano enfocado en mejorar la capacitación y reducir la rotación de personal puede incrementar significativamente la productividad y eficiencia en los centros de desarrollo infantiles.

López (2022) realizó una investigación con el objetivo de determinar la relación entre la gestión del talento humano y la productividad laboral en la empresa Tecnimadera, situada en la ciudad de Baños de Agua Santa, Ecuador. La investigación es de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo y cualitativo, utilizando el método hipotético-deductivo y un diseño no experimental. La población estuvo conformada por el total de los trabajadores de la empresa,

y aplicó un cuestionario de 20 ítems para la recolección de datos. Los resultados obtenidos muestran una correlación significativa entre la gestión del talento humano y la productividad, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.667. Las conclusiones indican que una adecuada gestión del talento humano influye positivamente en la productividad de la empresa, recomendándose mejorar los procesos de capacitación y la gestión del conocimiento.

Marmolejo (2022), realizó una investigación con el objetivo de analizar los procesos de selección del talento humano y su impacto en la productividad laboral dentro de una institución educativa privada. La investigación es de tipo descriptiva con un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo). La población incluye al personal de varias instituciones educativas privadas, y se aplicaron encuestas y entrevistas como técnicas e instrumentos de recolección de datos. El método utilizado fue inductivo, con un diseño no experimental y transversal. Los resultados obtenidos evidencian que un proceso de selección inadecuado incrementa la rotación de personal y disminuye la productividad, afectando el desempeño general de la institución. En conclusión, se destaca la importancia de implementar un modelo de selección eficiente que permita optimizar la productividad laboral, asegurando que el personal seleccionado cumpla con el perfil adecuado para los puestos requeridos.

2.2. Bases Teóricas

2.2.2. Gestión de Talento Humano.

Es el conjunto de acciones y estrategias para dirigir o administrar las capacidades, habilidades y potencial de las personas en un entorno organizacional.

La gestión del talento humano es la aplicación de los modelos y conceptos de la moderna gestión humana (GH) en las organizaciones. No es la gestión de las personas en sí, sino la gestión de los talentos y competencias que las personas aprenden, poseen y aplican. Se

trata de una forma de desarrollar y empoderar y de orientar y apalancar a las personas, no de gestionarlas (Chiavenato, 2020, p. 6).

Según Jones y George (2019) es el proceso mediante el cual los gerentes diseñan y coordinan actividades para atraer, desarrollar, proteger y aprovechar los recursos humanos de una organización. Este proceso incluye la integración de los empleados en la estructura organizacional y la alineación de sus esfuerzos con la estrategia y los objetivos de la empresa, asegurando así una ventaja competitiva sostenible.

Jaramillo y Silva (2022) entienden la gestión del talento humano como una estrategia organizacional orientada al desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y competencias del personal, integrando procesos claves como la selección, la orientación y la evaluación del desempeño, con el objetivo de fortalecer la participación, el compromiso y la responsabilidad compartida, elementos esenciales para mejorar la productividad y alcanzar los objetivos institucionales.

Dimensiones relacionadas a la variable Gestión de Talento:

2.2.2.1. Reclutamiento y Selección.

Según Chiavenato (2020), el reclutamiento y la selección de personal son procesos esenciales y complementarios dentro de las estrategias organizacionales. El reclutamiento implica atraer candidatos del mercado laboral para cubrir las necesidades de la organización, actuando como un canal de comunicación bidireccional donde se publicitan oportunidades de empleo y se atraen posibles candidatos. Este proceso asegura que la organización tenga un flujo constante de talentos para evaluar. La selección, por su parte, se centra en identificar y elegir a los candidatos más adecuados para los puestos disponibles, asegurando que las competencias y habilidades de los seleccionados se alineen con los requerimientos del negocio.

Según Werther et al. (2019), el reclutamiento como el proceso de identificar y atraer a candidatos calificados para ocupar posiciones dentro de una organización, asegurando una reserva adecuada de talento mediante fuentes internas y externas. La selección, por su parte, es el proceso mediante el cual, de entre los candidatos reclutados, se elige a aquellos que mejor se ajusten a los requisitos del puesto. Este proceso incluye la evaluación de competencias mediante herramientas como entrevistas, pruebas y exámenes, garantizando que los seleccionados se adapten tanto al perfil del puesto como a la cultura organizacional.

Cuesta (2019), compara las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo, destacando que el reclutamiento interno puede motivar a los empleados actuales al ofrecerles oportunidades de crecimiento, mientras que el reclutamiento externo puede aportar nuevas ideas y competencias a la organización. Además, subraya la importancia de utilizar métodos de selección objetivos, como pruebas psicométricas, entrevistas estructuradas y dinámicas grupales, para evaluar tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas de los candidatos.

2.2.2.2. Capacitación y Desarrollo.

Según Jones y George (2019), la capacitación y el desarrollo de los empleados son pilares esenciales para el éxito organizacional. La capacitación, por un lado, se concentra en preparar a los empleados para desempeñar sus funciones actuales de manera eficiente y efectiva. Esto implica proporcionarles las herramientas, conocimientos y habilidades específicas que necesitan para cumplir con sus tareas diarias y alcanzar los objetivos inmediatos de la organización. Por otro lado, el desarrollo se enfoca en aumentar las capacidades de los empleados de manera integral, fomentando su crecimiento profesional y personal. Esto puede incluir programas de mentoría, oportunidades de aprendizaje continuo, y la adquisición de

nuevas habilidades que serán cruciales para el éxito futuro tanto del empleado como de la organización.

Según Porta y Tarrío (2019), la capacitación es un proceso planificado que tiene como objetivo dotar a los trabajadores de los conocimientos, habilidades, valores y actitudes necesarias para un mejor desempeño laboral, alineado con las exigencias del puesto y las necesidades de la organización. Este enfoque busca no solo mejorar el rendimiento inmediato, sino también contribuir al desarrollo integral de los empleados, potenciando su capacidad innovadora y su adaptación a los cambios productivos.

Según Werther et al. (2019), la capacitación se enfoca en desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para que los empleados realicen eficazmente su trabajo actual, con beneficios que pueden extenderse a lo largo de su carrera. A menudo, la capacitación contribuye también al desarrollo profesional de los empleados, preparándolos para futuras responsabilidades. El desarrollo, por su parte, se dirige a empleados de niveles medios o superiores, brindándoles una preparación a largo plazo para ocupar roles más avanzados y de liderazgo dentro de la organización. Aunque la línea entre ambos conceptos puede ser difusa, el desarrollo suele tener un enfoque más estratégico.

2.2.2.3. Sueldos y Prestaciones.

Según Chiavenato (2020), argumenta que el sueldo y las prestaciones son parte de un sistema de recompensas totales diseñado para atraer, retener y motivar a los empleados, asegurando su compromiso y alineación con los objetivos de la organización. Destaca la importancia de la equidad interna y externa, señalando que los salarios deben ser competitivos tanto dentro de la organización como en el mercado laboral externo, lo cual se logra mediante estudios salariales y una correcta valoración de los puestos. Además, sugiere que las organizaciones deben combinar el salario fijo, que proporciona estabilidad, con el salario

variable, que puede depender del rendimiento del empleado o de los resultados de la empresa, alineando así los incentivos con los objetivos organizacionales.

Hilario (2019) menciona el concepto de salario emocional como un factor esencial para el bienestar y motivación de los empleados. Hilario destaca que, además del salario económico, las organizaciones deben ofrecer beneficios no monetarios, como un ambiente laboral saludable, oportunidades de desarrollo personal y profesional, flexibilidad laboral y reconocimiento, lo cual contribuye a un mayor compromiso y satisfacción del personal, fomentando su creatividad y productividad.

Según Jones y George (2019), el sueldo incluye el salario base, los incrementos salariales y los bonos, calculados según las características del puesto y el desempeño individual. En contraste, las prestaciones son beneficios otorgados por pertenecer a la organización, como licencias por enfermedad, vacaciones pagadas y seguros médicos y de vida. Ambos componentes son esenciales para recompensar y motivar a los empleados, así como para apoyar el logro de los objetivos organizacionales.

2.2.2.4. Relaciones Laborales.

Según Quiñones y Senén (2023), la pandemia puso a prueba la capacidad de los sistemas de relaciones laborales para responder de manera efectiva a las crisis sociales y económicas. Resaltando que el diálogo social entre empresarios, sindicatos y gobiernos fue fundamental para abordar los nuevos desafíos laborales. La revitalización sindical también emerge como una necesidad clave, especialmente ante las nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo y la economía de plataformas, que fueron potenciadas durante la pandemia. Estas formas de trabajo han reconfigurado la dinámica de las relaciones laborales, exigiendo una adaptación tanto de los sindicatos como de los empresarios para gestionar las nuevas condiciones del trabajo.

Según Binstein (2021), las relaciones laborales deben responder a las transformaciones del entorno social y económico, sobre todo en tiempos de crisis, como se demostró en la pandemia de covid-19. Durante estos períodos, el derecho del trabajo debe encontrar un equilibrio entre la protección de los derechos de los trabajadores y la flexibilidad necesaria para que las empresas puedan enfrentar las dificultades económicas.

Según Jones y George (2019), una buena relación entre empleador y empleado es esencial, ya que promueve un entorno de trabajo más equilibrado y colaborativo. Una relación laboral positiva no solo fomenta un clima de respeto mutuo, sino que también contribuye a la estabilidad y productividad de la organización, beneficiando tanto a los empleados como a la empresa en su conjunto.

2.2.3. Productividad.

La productividad es uno de los conceptos más relevantes en la gestión organizacional, ya que permite evaluar el uso de los recursos y los resultados alcanzados. En este sentido, Romaní et al. (2023) afirman lo siguiente:

La productividad puede definirse como la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. También puede decirse que la productividad es eficacia por eficiencia; tanto a nivel de persona, institución o nación. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos (p. 79).

Según Ramírez et al. (2022), la innovación juega un papel crucial en el incremento de la productividad, ya que las innovaciones tecnológicas, cuando se combinan con una adecuada supervisión de los procesos y la minimización de desperdicios, permiten aprovechar los

recursos de manera más eficiente y elevar el rendimiento de los trabajadores. Asimismo, el desarrollo de nuevos productos y la mejora continua de los procesos fortalecen la ventaja competitiva de las empresas, lo que contribuye significativamente al aumento de la productividad. De la misma manera, Kiran (2020) explicó que la productividad se refiere a la relación entre los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados en su producción. Además, sostiene que la medición y el análisis continuo de los procesos, junto con el uso de indicadores claves de rendimiento (KPI), son esenciales para monitorear y mejorar la eficiencia operativa.

Se identificaron las siguientes dimensiones relacionadas a la variable Productividad:

2.2.3.1. Rendimiento.

Díaz et al. (2023), indican que desde el punto de vista psicológico el rendimiento que muestran los empleados en sus puestos de trabajo están relacionados a sus exigencias laborales y la satisfacción con la remuneración. Por otra parte, Cervantes (2020) sostienen que el equilibrio adecuado entre la vida personal y profesional, junto con la motivación interna y externa, y unas condiciones laborales favorables, son cruciales para el rendimiento de los empleados. Así mismo, recalcan la importancia de asignar tareas claras con la finalidad de que los trabajadores desarrollen su potencial. Además, Mendieta-Ortega et al. (2020) indican que uno de los principales errores de las empresas es medir el rendimiento únicamente en base a la cantidad producida y no en la calidad del producto final, lo cual puede impedir alcanzar los objetivos propuestos.

2.2.3.2. Eficiencia.

Chappa y Chappa (2024) definieron a la eficiencia como la capacidad de una organización para optimizar el uso de sus recursos, con el objetivo de alcanzar el máximo

rendimiento posible. Consideran importante aplicar herramientas y metodologías como *OnTime*, *Lean Logistics* y la metodología 5S, las cuales son fundamentales para reducir el tiempo y los desperdicios en los procesos operativos. Además, la aplicación de estas no solo mejora la eficiencia, sino que también contribuye a la creación de un entorno de trabajo más organizado y productivo.

Asimismo, Weihrich et al. (2023) señalaron que la eficiencia implica realizar las tareas de manera correcta, optimizando el uso de recursos como tiempo, dinero y esfuerzo para evitar desperdicios. También hacen hincapié en alcanzar tanto la eficiencia como la eficacia para lograr resultados óptimos en la gestión empresarial.

2.2.3.3. Innovación.

Según Araque y Álvarez (2023), con la finalidad de que las empresas obtengan ventajas competitivas frente a sus competidores, es importante crear un entorno de trabajo colaborativo que fomente la innovación y mejore el desempeño de los empleados mediante herramientas adecuadas e incentivos motivacionales.

Mosquera-Esparza et al. (2023) señalan que es importante la gestión innovadora como la implementación de recursos tecnológicos y metodologías didácticas que permiten un enfoque dinámico e interactivo, adaptado a las necesidades de los estudiantes. Este tipo de innovación no solo fomenta la creatividad y el aprendizaje significativo, sino que también desarrolla habilidades, haciendo que el proceso educativo sea más eficiente y efectivo.

Vásquez et al. (2023) indican que la innovación nace de la creación de conocimiento y la investigación, destacando el papel crucial de las universidades en este proceso. Además de generar conocimientos básicos, las universidades fomentan la colaboración con la industria y otros sectores, impulsando innovaciones que benefician el desarrollo regional y nacional.

2.2.4. Modelos Teóricos.

Los modelos teóricos permiten sustentar conceptualmente la relación existente entre la gestión del talento humano y la productividad, al explicar cómo las prácticas de recursos humanos influyen en el desempeño individual y organizacional. Entre los modelos más representativos que respaldan esta relación se encuentran el modelo AMO (*ability, motivation, opportunity*) y el modelo VRIO (*value, rare, inimitable, organized*), los cuales se detallan a continuación.

2.2.4.1. Modelo AMO (*ability, motivation, opportunity*).

El modelo AMO se fundamenta en la idea de que los trabajadores son más productivos cuando poseen las competencias adecuadas, están motivados para aplicar su potencial y disponen de condiciones laborales que facilitan su participación y autonomía. Según Appelbaum et al. (2001, como se citó en Coles-Rea y Dávalos-Mayorga, 2025), sostienen que el desempeño de los trabajadores es el resultado de tres factores interrelacionados: la habilidad (*ability*) para realizar el trabajo, la motivación (*motivation*) para hacerlo bien, y la oportunidad (*opportunity*) que la empresa brinda para que las personas puedan contribuir de manera efectiva.

El modelo AMO se relaciona con las dimensiones de la gestión del talento humano de la siguiente manera:

- El reclutamiento y selección se vincula directamente con el componente de habilidad (*Ability*) del modelo AMO, ya que constituye el punto de partida para garantizar que la organización cuente con personal competente y alineado a sus objetivos.
- La capacitación y desarrollo refuerzan la capacidad (*Ability*) del colaborador, al mejorar sus conocimientos técnicos, y también fortalecen la oportunidad (*Opportunity*), al permitirle asumir mayores responsabilidades y participar en la mejora de los procesos.

- Los sueldos y prestaciones se vinculan directamente con la motivación (*Motivation*), debido que la implementación de políticas de compensación justas resulta esencial para que el trabajador mantenga un alto rendimiento.
- Las relaciones laborales se vinculan principalmente con la oportunidad (*Opportunity*), ya que fomentan un entorno de trabajo en el que los empleados pueden expresar sus ideas y sentirse parte activa de la empresa.

2.2.4.2. Modelo VRIO (*value, rare, inimitable y organized*).

El modelo VRIO constituye un instrumento de análisis estratégico que permite identificar los recursos y capacidades de una organización que pueden generar una ventaja competitiva sostenible. Según Barney y Hesterly (2006, como se citó en Matallana, 2024), se fundamenta en la evaluación de cuatro dimensiones: **valor (*value*)**, **rareza (*rare*)**, **imitabilidad (*inimitable*)** y **organización (*organized*)**, las cuales posibilitan determinar si los recursos internos aportan valor, son escasos, difíciles de imitar y si la estructura organizacional está alineada para aprovecharlos eficientemente.

El modelo VRIO se relaciona con las dimensiones de la gestión del talento humano de la siguiente manera:

- Reclutamiento y selección: contribuye al valor y la rareza al atraer personal con competencias únicas y relevantes para la empresa.
- Capacitación y desarrollo: fortalecen el valor de los trabajadores al mejorar su desempeño y generan inimitabilidad cuando las competencias adquiridas se basan en procesos formativos y culturales propios de la empresa.
- Sueldos y prestaciones: se relacionan con el valor y la organización, ya que las políticas retributivas justas y coherentes con los objetivos estratégicos contribuyen a retener talento valioso y mantener la alineación interna.

- Relaciones laborales: se vinculan con la inimitabilidad y la organización, debido a que las relaciones basadas en confianza, colaboración y cultura organizacional sólida son difíciles de replicar y refuerzan la cohesión interna.

En síntesis, mientras el modelo AMO explica el cómo las prácticas de talento humano influyen en el desempeño individual del trabajador, el modelo VRIO aporta una visión estratégica del por qué dichas prácticas generan ventajas competitivas y resultados sostenibles para la organización.

2.3. Definición de Términos Básicos

Cliente Incógnito

Según Turriate (2023), esta metodología de investigación se caracteriza por su enfoque en la observación, donde evaluadores externos y anónimos desempeñan un papel crucial al monitorear de manera detallada y sistemática los procesos y procedimientos involucrados en la entrega de un servicio. Esta técnica no solo se limita a la simple observación, sino que también implica la recopilación de datos relevantes que permiten evaluar la calidad del servicio desde una perspectiva objetiva e imparcial. Los evaluadores, al ser externos y mantenerse en el anonimato, evitan sesgos o influencias que podrían distorsionar los resultados, asegurando así una evaluación genuina de cómo se desarrollan las interacciones entre los proveedores de servicios y los clientes. Además, este tipo de metodología es particularmente útil en la identificación de áreas de mejora, ya que ofrece una visión realista y precisa del desempeño operativo, permitiendo que las organizaciones ajusten sus procedimientos para mejorar la experiencia del cliente y optimizar sus estándares de calidad.

Eficacia

Según Chiavenato (2020), la eficacia se logra cuando existe una alineación adecuada entre las estrategias generales de la organización y las prácticas implementadas en la

administración de los recursos humanos. Este alineamiento estratégico garantiza que los empleados no solo estén motivados, sino también correctamente capacitados y comprometidos con los fines de la empresa, contribuyendo de manera significativa al éxito organizacional. Además, enfatiza que una administración eficaz del talento humano permite a las empresas adaptarse de manera más eficiente a los cambios del entorno, logrando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Efectividad

Según Kiran (2020), la efectividad se define como la capacidad de alcanzar los resultados deseados mediante la adecuada aplicación de los métodos de trabajo y la optimización de los recursos disponibles. Esta no solo implica hacer las cosas correctamente, sino, más importante aún, hacer las cosas correctas que realmente contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, lo cual refuerza el enfoque estratégico dentro de la gestión empresarial. La efectividad, en este sentido, no es meramente operativa, sino que se alinea con los objetivos de alto nivel de la organización, asegurando que los esfuerzos individuales y colectivos estén dirigidos a maximizar el impacto en el desempeño general de la empresa.

Lean Logistics

Según McDermott et al. (2024), la logística eficiente, también conocida como *Lean Logistics*, es una metodología de excelencia operativa que se centra en la eliminación de cualquier fuente de desperdicio y la identificación de actividades que no agreguen valor a lo largo de la cadena de valor. Este enfoque busca optimizar los procesos logísticos mediante la simplificación, estandarización y mejora continua, asegurando que cada recurso, operación y flujo de trabajo esté alineado con la generación de valor para el cliente final. La implementación de *Lean Logistics* no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite a las empresas responder de manera más ágil a las demandas del mercado, reduciendo costos y tiempos de entrega sin comprometer la calidad o el servicio.

Metodología 5S

Según Inga et al. (2023), la metodología 5S está conformada por cinco principios clave: clasificación (*Seiri*), que implica eliminar lo innecesario; orden (*Seiton*), que se refiere a organizar los elementos de manera eficiente; limpieza (*Seisou*), que asegura un entorno de trabajo higiénico; estandarización (*Seiketsu*), que promueve la normalización de las mejores prácticas; y disciplina (*Shitsuke*), que fomenta la adherencia constante a los estándares establecidos. Esta metodología se presenta como una herramienta altamente efectiva para mejorar la organización y eficiencia en cualquier sector empresarial. Lo más destacado es que su implementación no requiere de grandes inversiones, ya que se puede llevar a cabo utilizando los recursos disponibles en la empresa, lo que la convierte en una opción accesible para empresas de cualquier tamaño que buscan optimizar sus operaciones y mejorar su entorno laboral.

NPS

Según Trejo et al. (2023), el Net Promoter Score (NPS) es un indicador clave utilizado para medir la satisfacción del cliente, especialmente en su experiencia de consumo. Esta métrica se ha convertido en una herramienta fundamental para las empresas que buscan evaluar la lealtad de sus clientes y su disposición a recomendar productos o servicios a otros. Si bien este indicador ofrece una visión simplificada, pero poderosa, de la satisfacción del cliente y permite a las empresas tomar decisiones estratégicas en función de las tendencias de satisfacción y lealtad observadas, con el fin de mejorar continuamente la experiencia del cliente.

Omnicanalidad

Según Cui et al. (2020), describen la omnicanalidad como una estrategia holística diseñada para proporcionar una experiencia de cliente uniforme y mejorada mediante diversos

canales. No obstante, aplicar la omnicanalidad implicar varios retos, incluyendo la integración de datos, la atribución precisa en marketing y la gestión de la privacidad del consumidor.

OnTime

Según Allen (2021), el enfoque *OnTime* se presenta como una metodología integral para la gestión eficiente de los plazos, orientada a cumplir con las fechas establecidas de manera efectiva y sin comprometer la calidad del trabajo. Este enfoque destaca la importancia de la puntualidad, no solo como un hábito deseable, sino como un componente esencial para mantener la productividad en cualquier entorno profesional, ya que facilita un flujo de trabajo más fluido y organizado, minimizando la aparición de cuellos de botella y promoviendo una mayor eficiencia operativa.

Picking

Según Duque et al. (2020), el *picking* también conocido como proceso de preparación de pedidos, es una actividad fundamental dentro de la logística de almacenes que involucra una serie de pasos claves para garantizar que los productos lleguen de manera eficiente y precisa a los clientes finales. Este proceso comienza con la identificación de los artículos que han sido solicitados, utilizando sistemas avanzados de gestión de inventario para localizar los productos dentro del almacén. Posteriormente, estos productos son recogidos cuidadosamente por el personal o mediante el uso de tecnologías automatizadas, con el objetivo de optimizar el tiempo y reducir errores en la selección de los artículos.

Retail

Según Bilbao (2020), el término *retail*, también conocido como comercio minorista, hace referencia a un sector económico clave que abarca a todas aquellas empresas cuya principal actividad es la venta masiva de productos o servicios directamente a los consumidores finales. Este sector incluye una amplia variedad de negocios, desde grandes cadenas de

supermercados y tiendas por departamentos, hasta pequeños comercios locales, todos ellos con el objetivo de poner a disposición del público una oferta diversa de bienes de consumo.

Capítulo III

Hipótesis y Variables

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General.

Existe relación significativa entre la gestión de talento humano y la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023

3.1.2. Hipótesis Específicas.

He1) Existe relación significativa entre la gestión de talento humano con la dimensión rendimiento de la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.

He2) Existe relación significativa entre la gestión de talento humano con la dimensión eficiencia de la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.

He3) Existe relación significativa entre la gestión de talento humano con la dimensión innovación de la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.

3.2. Identificación de las Variables

Las variables analizadas en la investigación fueron:

Variable 1: Gestión de talento humano, proceso mediante el cual una empresa busca mejorar el rendimiento y la competitividad de sus empleados, implementando políticas y prácticas que fomenten su desarrollo y maximicen su potencial.

Las dimensiones de la variable 1 son:

- Reclutamiento y selección: son procesos complementarios que consisten en atraer y evaluar candidatos para cubrir posiciones en una organización, asegurando que sus competencias y habilidades se alineen con los requisitos del puesto y la cultura organizacional.

- Capacitación y desarrollo: son procesos esenciales que buscan mejorar su desempeño actual y fomentar su crecimiento profesional y personal, asegurando así el éxito organizacional a largo plazo.
- Sueldos y prestaciones: son componentes de un sistema de recompensas totales que buscan atraer, retener y motivar a los empleados, combinando salario fijo y variable con beneficios no monetarios para asegurar su compromiso y alineación con los objetivos organizacionales.
- Relaciones laborales: son interacciones entre empleadores, empleados y sindicatos que, mediante el diálogo social y la adaptación a nuevas formas de trabajo, buscan equilibrar la protección de los derechos laborales y la flexibilidad empresarial para enfrentar desafíos económicos y sociales.

Variable 2: Productividad, la cual tiene como significado que un trabajador logre más en menos tiempo o con menos recursos, contribuyendo positivamente al éxito de la empresa.

Las dimensiones de la variable 2 son:

- Rendimiento, es la capacidad del empleado para cumplir con sus tareas asignadas.
- Eficiencia, consiste en alcanzar los objetivos empleando los mínimos recursos.
- Innovación, consiste en introducir nuevas ideas, productos, servicios o métodos que aporten mejoras significativas o soluciones novedosas a problemas existentes.

3.3. Operacionalización de las Variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de Medición
Gestión de talento humano	1. Reclutamiento y Selección			
La gestión del talento humano es la aplicación de los modelos y conceptos de la moderna gestión humana (GH) en las organizaciones. No es la gestión de las personas en sí, sino la gestión de los talentos y competencias que las personas aprenden, poseen y aplican. Se trata de una forma de desarrollar y empoderar y de orientar y apalancar a las personas, no	Según Chiavenato (2020), El reclutamiento y la selección de personal son procesos esenciales y complementarios dentro de las estrategias organizacionales. El reclutamiento implica atraer candidatos del mercado laboral para cubrir las necesidades de la organización, actuando como un canal de comunicación bidireccional donde se publicitan oportunidades de empleo y se atraen posibles candidatos. Este proceso asegura que la organización tenga un flujo constante de talentos para evaluar. La selección, por su parte, se centra en identificar y elegir a los candidatos más adecuados para los puestos disponibles, asegurando que las competencias y habilidades de los seleccionados se alineen con los requerimientos del negocio.	1.1 Evaluaciones de reclutamiento 1.2 Técnica de selección 1.3 Tiempo promedio de contratación	RS1, RS2, RS3, RS4, RS5	Ordinal Tipo Likert 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

de gestionarlas (Chiavenato, 2020, p. 6).	<p style="text-align: center;">2. Capacitación y Desarrollo</p> <p>Según Jones y George (2019), las organizaciones tienen el propósito de equipar a los empleados con las competencias necesarias para mejorar su rendimiento, enfrentar nuevas responsabilidades y adaptarse a los cambios. La capacitación se concentra en preparar a los empleados para desempeñar sus funciones actuales, mientras que el desarrollo tiene una visión más amplia, enfocándose en aumentar sus capacidades para futuros desafíos.</p>	<p>2.1 Inducción</p> <p>2.2 Participación en programas de aprendizaje y desarrollo</p> <p>2.3 Promoción de línea de carrera</p>	<p>CD1, CD2, CD3, CD4, CD5, CD6, CD7, CD8</p>
	<p style="text-align: center;">3. Sueldos y Prestaciones</p> <p>Según Chiavenato (2020), argumenta que el sueldo y las prestaciones son parte de un sistema de recompensas totales diseñado para atraer, retener y motivar a los empleados, asegurando su compromiso y alineación con los objetivos de la organización. Destaca la importancia de la equidad interna y externa, señalando que los salarios deben ser competitivos tanto dentro de la organización como en el mercado laboral externo, lo cual se logra mediante estudios salariales y una correcta valoración de los puestos. Además, sugiere que las organizaciones deben combinar el salario fijo, que proporciona estabilidad, con el salario variable, que puede depender</p>	<p>3.1 Competitividad salarial</p> <p>3.2 Beneficios adicionales</p>	<p>SP1, SP2, SP3</p>

del rendimiento del empleado o de los resultados de la empresa, alineando así los incentivos con los objetivos organizacionales.

4. Relaciones Laborales

Según Quiñones y Senén (2023), la pandemia puso a prueba la capacidad de los sistemas de relaciones laborales para responder de manera efectiva a las crisis sociales y económicas. Resaltando que el diálogo social entre empresarios, sindicatos y gobiernos fue fundamental para abordar los nuevos desafíos laborales. La revitalización sindical también emerge como una necesidad clave, especialmente ante las nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo y la economía de plataformas, que fueron potenciadas durante la pandemia. Estas formas de trabajo han reconfigurado la dinámica de las relaciones laborales, exigiendo una adaptación tanto de los sindicatos como de los empresarios para gestionar las nuevas condiciones del trabajo.

4.1 Tasa de
absentismo
4.2 Conflictos
laborales

RL1, RL2, RL3,
RL4

Productividad	1. Rendimiento	1.1 N.P.S.	Ordinal
La innovación juega un papel crucial en el incremento de la productividad, ya que las	Según Díaz et al. (2023), indican que desde el punto de vista psicológico el rendimiento que muestran los empleados en sus puestos de trabajo están relacionados a	1.2 Evaluación de desempeño	Tipo Likert 1. Nunca 2. Casi nunca

<p>innovaciones tecnológicas, cuando se combinan con una adecuada supervisión de los procesos y la minimización de desperdicios, permiten aprovechar los recursos de manera más eficiente y elevar el rendimiento de los trabajadores. Asimismo, el desarrollo de nuevos productos y la mejora continua de los procesos fortalecen la ventaja competitiva de las empresas, lo que contribuye significativamente al aumento de la productividad. (Ramírez, 2022)</p>	<p>sus exigencias laborales y la satisfacción con la remuneración.</p> <p>2. Eficiencia</p> <p>Chappa y Chappa (2024) definieron a la eficiencia como la capacidad de una organización para optimizar el uso de sus recursos, con el objetivo de alcanzar el máximo rendimiento posible. Consideran importante aplicar herramientas y metodologías como Lean Logistics y la metodología 5S, las cuales son fundamentales para reducir el tiempo y los desperdicios en los procesos operativos.</p> <p>Además, la aplicación de estas no solo mejora la eficiencia, sino que también contribuye a la creación de un entorno de trabajo más organizado y productivo.</p> <p>3. Innovación</p> <p>Según Araque y Álvarez (2023), con la finalidad de que las empresas obtengan ventajas competitivas frente a sus competidores, es importante crear un entorno de trabajo colaborativo que fomente la innovación y mejore el desempeño de los empleados mediante herramientas adecuadas e incentivos motivacionales.</p>	<p>2.1 Tiempo de inactividad</p> <p>2.2 Índice de automatización</p> <p>3.1 Adquisición de nuevas tecnologías</p> <p>3.2 Implementación de nuevas ideas</p>	<p>EF1, EF2, EF3, EF4, EF5, EF6</p> <p>IN1, IN2, IN3, IN4, IN5, IN6, IN7, IN8</p>	<p>3. A veces</p> <p>4. Casi siempre</p> <p>5. Siempre</p>
---	---	--	--	--

Capítulo IV

Metodología

4.1. Enfoque de la Investigación

Esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo, caracterizado por la recopilación y análisis de datos numéricos. Este enfoque se empleó con el propósito de verificar hipótesis y generar generalizaciones basadas en evidencias estadísticas, garantizando una sólida base para las conclusiones alcanzadas. Hernández y Mendoza (2023) describen este enfoque como objetivo y preciso, destacando su dependencia de herramientas estadísticas para medir y examinar fenómenos. En este contexto, las hipótesis se formulan antes de la recopilación de datos, lo que permite generalizar los resultados obtenidos a poblaciones más amplias mediante un análisis lógico y deductivo.

4.2. Tipo de Investigación

La investigación realizada se enmarcó en el tipo básico, también conocido como investigación pura o fundamental. Este tipo de investigación tiene como finalidad principal generar conocimientos teóricos sin buscar una aplicación inmediata. A diferencia de la investigación aplicada, cuyo objetivo es resolver problemas específicos, la investigación básica se enfoca en ampliar el conocimiento científico general. Esta base teórica puede, a largo plazo, ser utilizada para desarrollos prácticos o aplicaciones aún no concebidas. Ñaupas et al. (2018) destacan que la investigación básica se denomina así porque constituye el cimiento para el desarrollo de investigaciones aplicadas o tecnológicas, siendo crucial para el avance de la ciencia.

4.3. Nivel de Investigación

El nivel de investigación empleado en este estudio es descriptivo correlacional, ya que permite identificar y analizar relaciones entre variables sin necesidad de establecer causalidades directas. Según Hernández y Mendoza (2023), este nivel de investigación es útil para observar el comportamiento de las variables en su contexto natural y para generar hipótesis que puedan ser exploradas en investigaciones futuras. Además, su aplicación permite describir las relaciones entre variables en situaciones específicas, proporcionando una comprensión más profunda de los fenómenos analizados e identificando patrones y tendencias relevantes.

4.4. Métodos de Investigación

El método empleado fue el hipotético-deductivo, que se caracteriza por ser un enfoque sistemático que parte de la formulación de hipótesis y las somete a pruebas mediante deducciones y observaciones empíricas. Hernández y Mendoza (2023) señalan que este método es esencial para el avance del conocimiento científico, ya que permite estructurar y validar teorías. El proceso inicia con la formulación de hipótesis como explicaciones tentativas de fenómenos o relaciones entre variables. Estas hipótesis son evaluadas mediante la recopilación y análisis riguroso de datos empíricos. La validación o refutación de las hipótesis iniciales enriquece el conocimiento científico, ya que, en caso de ser rechazadas, estas pueden ajustarse y contribuir al desarrollo de teorías más completas y precisas.

4.5. Diseño de Investigación

La investigación utilizó un diseño no experimental transversal, que se caracteriza por no manipular intencionalmente las variables y recolectar datos en un solo punto temporal. Según Hernández y Mendoza (2023), este tipo de diseño se usa para observar fenómenos en su estado natural, sin intervención del investigador. Hay dos tipos principales de diseño no

experimental: transversal y longitudinal. El diseño transversal implica la recolección de datos en un único momento, permitiendo describir variables y sus relaciones en un instante específico. Por otro lado, el diseño longitudinal recopila datos a lo largo del tiempo, analizando las variaciones y los factores que las influyen.

4.6. Población y Muestra

4.6.1. Población.

La población total estuvo conformada por los 195 trabajadores de la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., quienes se encontraban registrados en planilla al cierre del 2023. No obstante, para los fines de la presente investigación se consideró como población de estudio o población accesible a los 126 trabajadores que cumplían con los criterios de inclusión establecidos (vínculo laboral directo, permanencia mínima de un año y condición de activos durante la recolección de datos).

Según Ñaupas et al. (2018), la población se describe como el conjunto total de unidades de estudio que poseen las características necesarias para ser incluidas en una investigación. Estas unidades podían ser individuos, objetos, conglomerados, hechos o fenómenos, siempre que cumplieran con los criterios específicos del estudio. La población fue esencial, ya que representó el universo completo del cual se pudo extraer una muestra representativa para analizar las propiedades observadas en el contexto de la investigación.

4.6.2. Muestra.

La muestra coincidió con la totalidad de la población accesible, por lo que se aplicó un diseño censal. Según Hernández y Mendoza (2023), la muestra es el segmento de la población seleccionado para obtener la información necesaria para el desarrollo del estudio. En esta muestra se llevan a cabo las mediciones y observaciones de las variables investigadas.

4.6.2.1. Unidad de Análisis.

Según Arias (2021), la unidad de análisis se refiere al elemento o sujeto del cual se recolecta la información para ser analizada en una investigación. En este caso, la unidad de análisis estuvo compuesta por los trabajadores de la tienda que cumplían con los criterios de inclusión establecidos:

- Género: Trabajadores de ambos sexos
- Cargo: Todos los cargos operativos y administrativos dentro de la tienda
- Antigüedad: Se incluyeron únicamente aquellos trabajadores con una permanencia mínima de un año en la tienda, con el fin de asegurar que tengan suficiente experiencia y conocimiento del entorno laboral.

Los criterios de exclusión establecidos:

- Personal externo o subcontratado, que no forma parte directa de la plantilla de la tienda.
- Trabajadores en periodo de licencia prolongada (por ejemplo, licencia médica o maternidad), ya que no están activos en el entorno laboral durante el periodo de recolección de datos.

4.6.2.2. Tamaño de la Muestra.

Se optó por una población censal, lo que implica la inclusión de la totalidad de los 126 trabajadores que conformaron la población accesible. Según Hernández y Mendoza (2023), una población censal incluye a todos los miembros de la población en el estudio, lo que elimina el error muestral y aumenta la precisión de los resultados. Este enfoque es especialmente recomendable cuando la población es accesible o pequeña, permitiendo una evaluación detallada y exhaustiva de cada elemento, lo cual incrementa la validez de los hallazgos.

4.6.2.3. Selección de la Muestra.

No se llevó a cabo un proceso de muestreo, dado que se dispuso de todos los individuos de la población censal. Al incluir a todos los individuos, se buscó obtener resultados más precisos y confiables, minimizando el margen de error y asegurando que todas las variaciones dentro de la población sean representadas adecuadamente.

4.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

4.7.1. Técnicas.

Se utilizó la técnica de la encuesta, la cual, según Arias (2021), es fundamental en la investigación cuantitativa. Esta herramienta permite recolectar datos de una muestra representativa de la población, facilitando así la generalización de los resultados. Además, las encuestas son especialmente útiles para obtener información sobre opiniones, actitudes, comportamientos y características demográficas.

4.7.2. Instrumentos.

Para la recopilación de datos se empleó el cuestionario como instrumento que, según Arias (2021), es una metodología estándar para la recolección de datos en la investigación científica. Incluye una secuencia de cuestiones estructuradas y listadas en forma de tabla, junto con un conjunto de opciones de respuestas que el sujeto de estudio debe seleccionar o llenar.

4.7.2.1. Diseño.

Se crearon dos cuestionarios con el fin de recabar datos sobre cada variable. Cada uno constaba de 20 preguntas con respuestas cerradas, estructuradas conforme a la escala de Likert (1 nunca, 2 casi nunca, 3 a veces, 4 casi siempre y 5 siempre). Los cuestionarios fueron elaborados y distribuidos de manera virtual mediante el formulario de Google, ya que permite

a los participantes completarlos en línea y también facilitó la recolección de respuestas. Hernández y Mendoza (2023), sugieren que el diseño de cuestionarios con escalas de Likert es ideal para medir actitudes y percepciones, permitiendo a los encuestados expresar su grado de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones específicas.

4.7.2.2. Confiabilidad.

Se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach para evaluar la confiabilidad del instrumento aplicado. El cuestionario sobre la variable Gestión de Talento Humano obtuvo un coeficiente de 0.988, mientras que el cuestionario sobre la variable Productividad alcanzó un 0.981, indicando una excelente confiabilidad en ambos casos. Según Hernández y Mendoza (2023), el coeficiente de Cronbach mide la consistencia interna de un instrumento de medición, como un cuestionario, evaluando la correlación entre sus ítems para determinar su fiabilidad.

Figura 1

Interpretación coeficiente de confiabilidad

Igual o más (\geq) de 0.90: excelente
 Igual o más (\geq) de 0.80: bueno
 Igual o más (\geq) de 0.70: aceptable
 Igual o más (\geq) de 0.60: cuestionable
 Igual o más (\geq) de 0.50: pobre o bajo
 Menos de ($<$) 0.50: inaceptable.



Imagen tomada de Hernández-Sampieri y Mendoza (2023, p. 339)

Figura 2

Coeficiente de confiabilidad del cuestionario variable Gestión del talento humano

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	126	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	126	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.988	18

Imagen tomada de SPSS – Datos procesado del cuestionario variable Gestión del talento humano

Figura 3

Coeficiente de confiabilidad del cuestionario variable productividad

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	126	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	126	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.981	18

Imagen tomada de SPSS – Datos procesado del cuestionario variable Productividad

4.7.2.3. Validez.

Según Hernández y Mendoza (2023), recomiendan que, para crear un cuestionario efectivo, se debe definir claramente la variable a medir, elaborar ítems relevantes, validar estos ítems con jueces, asignar puntajes según su orientación positiva o negativa, y evaluar la confiabilidad y validez de la escala. En cuanto a la validez de constructo, los autores señalan

que esta se refiere al grado en que el instrumento realmente mide el constructo teórico que pretende medir, y no otro. Para comprobarla, sugieren emplear procedimientos estadísticos, como el análisis factorial exploratorio y confirmatorio, que permiten verificar si los ítems se agrupan de manera coherente conforme a la teoría y reflejan adecuadamente la estructura interna del constructo.

Validez de contenido. El instrumento fue aprobado por 3 expertos en el área, asegurando que las preguntas fueron claras, pertinentes y adecuadas para la investigación.

Tabla 2

Relación de juicio de expertos para validez de contenido

DNI	Apellidos y Nombres	Especialidad	Grado
09312793	Calderón Solano, Johnny Jesús	Administración de Negocios	Máster
06409066	Henríquez Ayin, Felipe Alberto	Administración	Doctor
42172982	Palomino Mendiola, Arturo Eldiver	Ciencias de la Empresa	Magíster

Validez de Constructo. Se aplicó un análisis factorial exploratorio (AFE) por cada dimensión de las variables «Gestión del Talento Humano» y «Productividad». Este procedimiento permitió verificar si los ítems agrupados en cada dimensión miden coherentemente el constructo teórico propuesto. Se utilizó el método de extracción de componentes principales con rotación Varimax (solo cuando fue posible), aplicando las siguientes pruebas de adecuación:

- Índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin): Todos los valores superaron el umbral mínimo de 0.60, lo que indica una adecuada correlación entre los ítems.
- Prueba de esfericidad de Bartlett: En todos los casos se obtuvo significancia estadística ($p < 0.001$), confirmando que la matriz de correlaciones no es una identidad.

Los resultados del AFE confirman que los ítems de cada dimensión se agrupan de manera coherente en un solo componente, lo que respalda la validez de constructo de los

instrumentos. En los casos donde se identificaron dos componentes Reclutamiento y Selección, y Rendimiento, se realizaron ajustes necesarios para obtener una estructura unidimensional. Las comunalidades fueron superiores a 0.60 en todos los ítems, y la varianza explicada por los componentes principales superó el 77 %, lo que evidencia una alta capacidad explicativa.

Tabla 3

Validez de constructo de las dimensiones de la variable gestión de talento humano

Dimensión	KMO	Bartlett (p)	Componentes extraídos	Varianza explicada (%)	Observaciones
Reclutamiento y Selección (antes de ajuste)	0.72	< 0.001	2	98.4	Se ajustó el instrumento
Reclutamiento y Selección (después de ajuste)	0.895	< 0.001	1	97.5	Unidimensional
Capacitación y Desarrollo	0.731	< 0.001	1	88.7	Unidimensional
Sueldos y Prestaciones	0.679	< 0.001	1	87.1	Unidimensional
Relaciones Laborales (antes de ajuste)	0.703	< 0.001	1	83.1	Se ajustó el instrumento
Relaciones Laborales (después de ajuste)	0.61	< 0.001	1	91.7	Unidimensional

Tabla 4

Validez de constructo de las dimensiones de la variable productividad

Dimensión	KMO	Bartlett (p)	Componentes extraídos	Varianza explicada (%)	Observaciones
Rendimiento (antes de ajuste)	0.608	< 0.001	2	79.9	Se ajustó el instrumento
Rendimiento (después de ajuste)	0.743	< 0.001	1	79.6	Unidimensional
Eficiencia	0.762	< 0.001	1	86.3	Unidimensional
Innovación	0.593	< 0.001	1	89.5	Unidimensional

4.8. Técnicas Estadísticas de Análisis de Datos

Los datos recolectados mediante los cuestionarios fueron organizados en una matriz de datos y analizados mediante los programas Microsoft Excel y IBM SPSS Statistics. En Excel se realizó la organización inicial de la base de datos y la elaboración de tablas y gráficos descriptivos para facilitar la interpretación de la información. Posteriormente, con SPSS se llevaron a cabo los análisis estadísticos correspondientes. Se aplicaron técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. La estadística descriptiva permitió resumir, organizar y caracterizar los datos con el fin de identificar tendencias y patrones generales en las variables. En cuanto al análisis inferencial, se verificó primero el supuesto de normalidad mediante las pruebas de Kolmogórov-Smirnov y Shapiro-Wilk, y debido a que los datos no siguieron una distribución normal, se utilizó la prueba de correlación de Spearman (ρ) para determinar la relación entre las variables de estudio. Asimismo, se efectuó un análisis factorial exploratorio (AFE) con el propósito de evaluar la validez de constructo de los instrumentos empleados, identificando la estructura subyacente de los ítems y la coherencia de cada dimensión teórica. Según Hernández y Mendoza (2023), la estadística descriptiva se orienta a la recopilación, organización y presentación de los datos para describir sus principales características, mientras que la estadística inferencial permite realizar generalizaciones y establecer relaciones o inferencias sobre una población a partir de una muestra.

Capítulo V

Resultados

5.1. Descripción del Trabajo de Campo

La investigación comenzó con la obtención de la autorización formal para utilizar el nombre de la empresa y acceder a su información, gestionada por el Sr. Sandro Jara Domínguez, Gerente de la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus. Tras validar el cuestionario con expertos, se procedió a su creación en un formulario digital mediante Google Forms. Esta herramienta permitió una distribución eficiente y accesible, considerando que los colaboradores de la tienda tienen diferentes turnos y horarios de trabajo. El enlace del cuestionario fue compartido en el grupo de WhatsApp de los colaboradores, junto con una breve explicación sobre el propósito de la encuesta y la importancia de su participación voluntaria. Este método permitió alcanzar una alta tasa de respuesta y minimizó la necesidad de interrumpir las actividades laborales de los participantes.

La recolección de datos se realizó de manera asíncrona, lo cual fue una ventaja considerando la variabilidad de horarios en el personal. Las respuestas fueron descargadas y consolidadas en una hoja de cálculo de Excel, donde se procesaron y agruparon para facilitar su posterior análisis. Cada respuesta fue evaluada para calcular promedios y tendencias en torno a las variables de estudio. Posteriormente, estos datos consolidados se ingresaron en el *software* IBM SPSS Statistics para realizar análisis estadísticos, incluyendo la prueba de normalidad y análisis descriptivos y correlacionales, con el objetivo de identificar patrones y relaciones entre las variables de gestión de talento humano y productividad. Este proceso permitió obtener una base sólida de datos y contribuyó a la objetividad en la interpretación de los resultados, favoreciendo la confiabilidad y validez de los hallazgos obtenidos en el contexto de esta investigación.

5.2. Presentación de Resultados

5.2.1. Resultados Descriptivos Variable Gestión de Talento Humano.

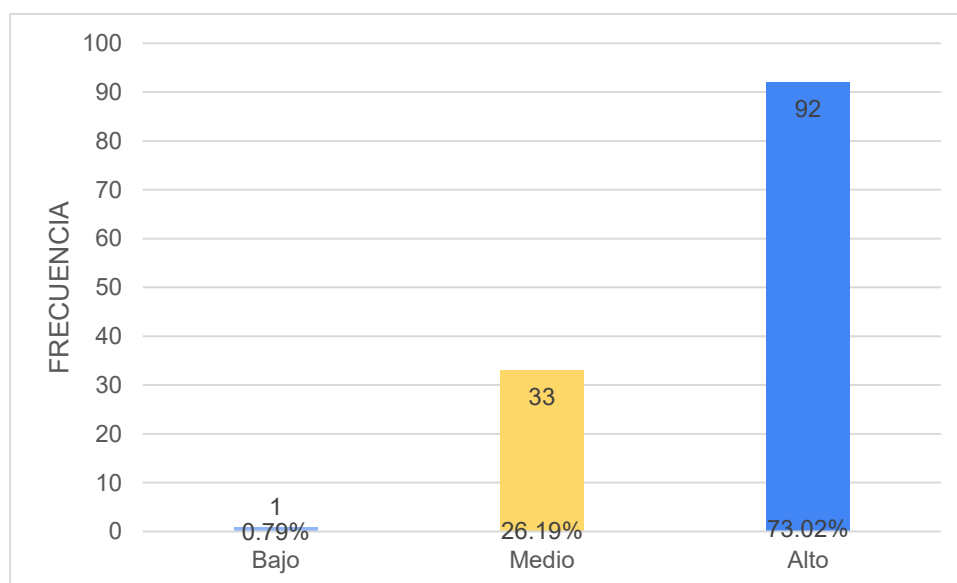
Tabla 5

Frecuencias de gestión de talento humano

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	1	0.79	0.79	0.79
Medio	33	26.19	26.19	26.98
Alto	92	73.02	73.02	100.00
Total	126	100.00	100.00	

Figura 4

Frecuencias y porcentajes de gestión de talento humano



En la figura 4, El 73.02 % de los colaboradores percibe la gestión del talento humano en un nivel alto, lo que refleja que las políticas y prácticas implementadas como el reclutamiento, la capacitación, la evaluación del desempeño y el reconocimiento laboral están siendo efectivas para generar compromiso y satisfacción en el personal. Este resultado sugiere que la empresa ha logrado consolidar procesos de gestión alineados con las necesidades

operativas y con una cultura organizacional orientada al desarrollo del talento. Sin embargo, el 26.19 % que la percibe en nivel medio evidencia que aún existen oportunidades de mejora en la comunicación interna o en la equidad en los procesos de promoción y reconocimiento, aspectos que podrían fortalecer aún más la percepción general del talento humano.

5.2.2. Resultados Descriptivos de la Variable Productividad y Dimensiones.

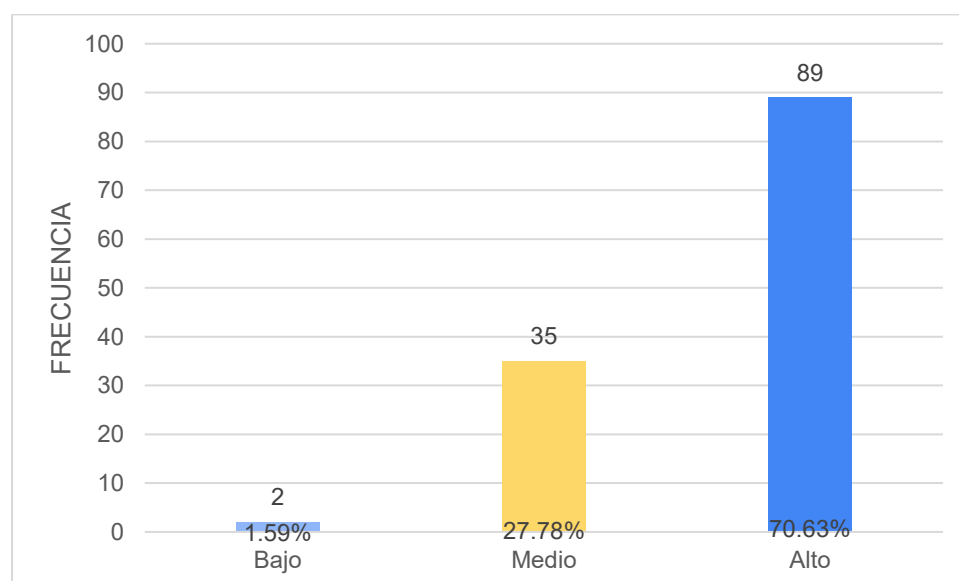
Tabla 6

Frecuencias de productividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	1.59	1.59	1.59
Medio	35	27.78	27.78	29.37
Alto	89	70.63	70.63	100.00
Total	126	100.00	100.00	

Figura 5

Frecuencias y porcentajes de productividad



En la figura 5, el 70.63 % de los colaboradores percibe la productividad en un nivel alto, lo que refleja que las metas y objetivos operativos de la tienda Las Begonias se cumplen

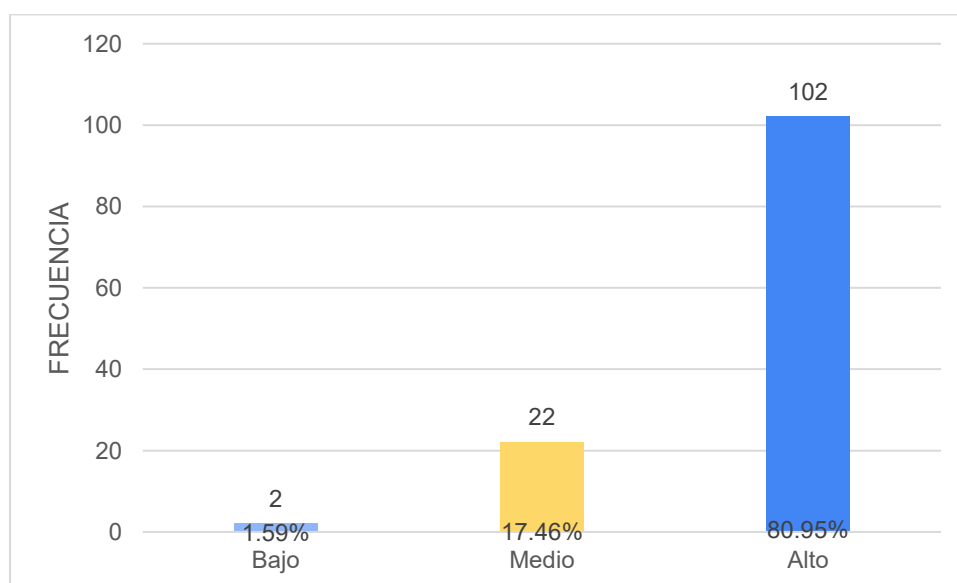
de manera eficiente, optimizando los recursos disponibles. Este resultado evidencia el impacto positivo de la gestión del talento humano en el desempeño del personal, especialmente mediante la capacitación y la evaluación del rendimiento. Sin embargo, el 27.78 % que la percibe en nivel medio indica que aún existen áreas por fortalecer, como la distribución de carga laboral y la comunicación entre equipos, para mantener la productividad de forma sostenida.

Tabla 7

Frecuencias de la dimensión rendimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	1.59	1.59	1.59
Medio	22	17.46	17.46	19.05
Alto	102	80.95	80.95	100.00
Total	126	100.00	100.00	

Figura 6

Frecuencias y porcentajes de la dimensión rendimiento

En la figura 6, el 80.95 % de los colaboradores percibe un rendimiento en nivel alto, lo que demuestra que la mayoría cumple eficazmente sus funciones y contribuye al logro de los

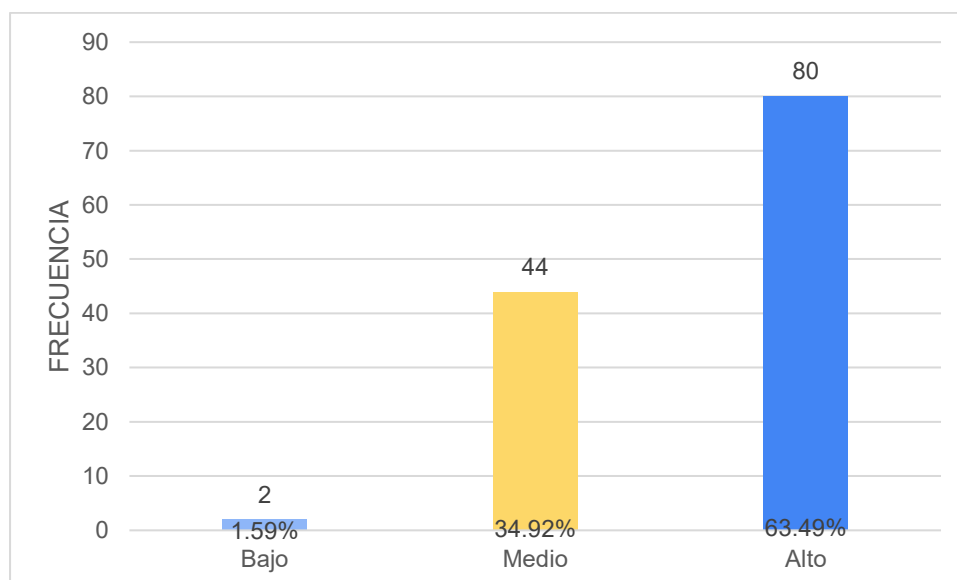
objetivos de la tienda Las Begonias. Este resultado refleja el efecto positivo de las prácticas de gestión del talento humano, como la capacitación y la retroalimentación continua, en la mejora del desempeño. No obstante, el 17.46 % que lo valora en nivel medio sugiere la necesidad de reforzar estrategias motivacionales y de reconocimiento, con el fin de mantener un desempeño óptimo y equilibrado entre todas las áreas de la organización.

Tabla 8

Frecuencias de la dimensión eficiencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	2	1.59	1.59	1.59
Medio	44	34.92	34.92	36.51
Alto	80	63.49	63.49	100
Total	126	100.00	100.00	

Figura 7

Frecuencias y porcentajes de la dimensión eficiencia

En la figura 7, el 63.49 % considera que la eficiencia es alta, lo cual demuestra que la empresa optimiza adecuadamente sus recursos materiales, humanos y de tiempo. Sin embargo, el 34.92 % que la percibe en un nivel medio revela que existen áreas donde podrían mejorarse

los procesos operativos o la automatización de tareas. Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, esto puede estar relacionado con la necesidad de reforzar la formación en herramientas tecnológicas o en metodologías de mejora continua (como Lean o 5S), que permitirían elevar la eficiencia de la tienda.

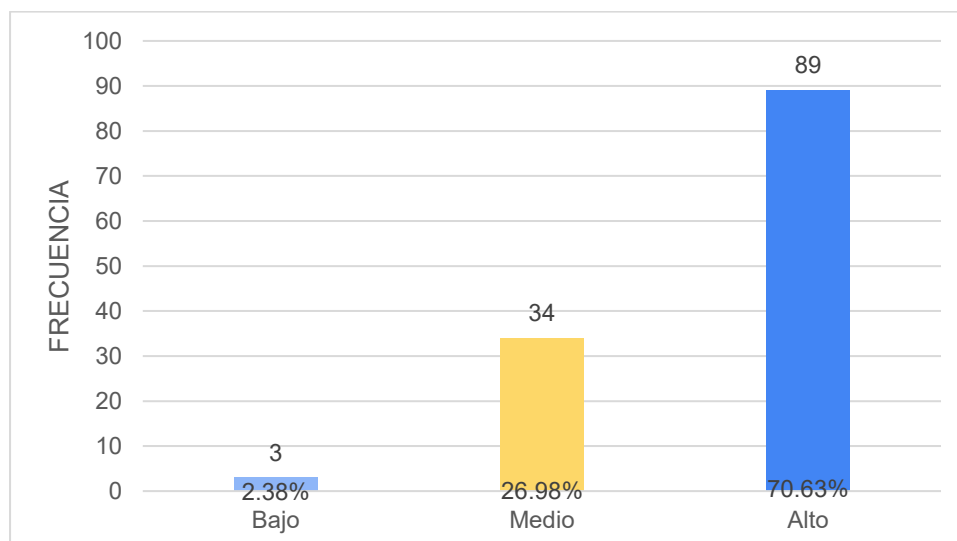
Tabla 9

Frecuencias de la dimensión innovación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	3	2.38	2.38	2.38
Medio	34	26.98	26.98	29.37
Alto	89	70.63	70.63	100
Total	126	100.00	100	

Figura 8

Frecuencias y porcentajes de la dimensión innovación



En la figura 8, el 70.63 % valora la innovación en un nivel alto, lo que refleja una cultura organizacional abierta al cambio y la mejora continua. Este indicador se asocia a un entorno laboral que fomenta la participación de los colaboradores en la generación de ideas y en la adopción de nuevas tecnologías. Sin embargo, el 26.98 % que la percibe en nivel medio sugiere que aún falta consolidar mecanismos de incentivo o comunicación que motiven a todos los

equipos a involucrarse activamente en los procesos innovadores. En este sentido, la gestión del talento humano debe fortalecer los programas de reconocimiento y de aprendizaje organizacional para mantener una dinámica de mejora constante.

5.3. Contrastación de Resultados

5.3.1. Prueba de Normalidad.

Con la finalidad de determinar si los datos siguen una distribución normal, se realizó la prueba de normalidad. Dado que el número de participantes encuestados es mayor a 50, se consideró el estadístico de Kolmogórov-Smirnov.

Figura 9

Prueba de normalidad

	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	Gl	Sig.
Gestión de Talento Humano	0.393	126	< 0.001
Productividad	0.384	126	< 0.001

En la figura 9, los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov indican que los datos no siguen una distribución normal. Esto se deduce de los valores de significancia obtenidos (<.001), que son menores al nivel de significancia comúnmente utilizado (0.05). Por lo tanto, aplicamos la correlación de Spearman debido a que no asume normalidad en los datos y es más robusta frente a distribuciones no normales y valores atípicos.

5.3.2. Resultados Inferenciales de Hipótesis.

Si el valor calculado de p es mayor o igual a 0.05, se acepta H_0 . Sin embargo, si el valor de p es menor a 0.05, se rechaza H_0 .

Figura 10

Grado de relación según coeficiente de correlación

Coefficiente de Rho de Spearman	Interpretación
-1.00	Correlación negativa perfecta.
-0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50	Correlación negativa media.
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	Correlación positiva muy débil.
+0.25	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media.
+0.75	Correlación positiva considerable.
+0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	Correlación positiva perfecta.

Imagen tomada de Hernández-Sampieri y Mendoza (2023, p. 361)

Hipótesis General

H0: No existe relación significativa entre la gestión de talento humano y la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.

H1: Existe relación significativa entre la gestión de talento humano y la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.

Tabla 10

Correlación entre las variables gestión de talento humano y la productividad

		Correlaciones		
			Gestión de Talento Humano	Productividad
Rho de Spearman	Gestión de Talento Humano	Coefficiente de correlación	1.000	.968**
		Sig. (bilateral)		<.001
	Productividad	N	126	126
		Coefficiente de correlación	.968**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	
		N	126	126

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación. Los resultados evidencian un coeficiente $\rho = 0.968$ con un nivel de significancia $p < 0.05$, lo que indica la existencia de una correlación positiva muy fuerte entre

ambas variables. Este hallazgo confirma que una adecuada gestión del talento humano que incluye procesos de reclutamiento y selección efectivos, programas de capacitación y desarrollo continuo, así como la implementación de políticas de compensación competitivas se asocia directamente con un incremento significativo en la productividad. Por consiguiente, se resalta la importancia estratégica de fortalecer las prácticas de gestión del talento humano como un factor determinante para la mejora sostenida de los indicadores de productividad.

Hipótesis Específica 1

H0: No existe relación significativa entre la gestión de talento humano con la dimensión rendimiento de la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.

H1: Existe relación significativa entre la gestión de talento humano con la dimensión rendimiento de la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.

Tabla 11

Correlación entre la variable gestión de talento humano y la dimensión rendimiento de la productividad

		Correlaciones		
			Gestión de Talento Humano	Rendimiento
Rho de Spearman	Gestión de Talento Humano	Coefficiente de correlación	1.000	.838**
		Sig. (bilateral)		<.001
	Rendimiento	N	126	126
		Coefficiente de correlación	.838**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	
		N	126	126

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación. Los resultados muestran un coeficiente $\rho = 0.838$ con $p < 0.05$, evidenciando una correlación positiva muy fuerte entre la gestión del talento humano y el rendimiento laboral. Esto implica que cuando la empresa invierte en la adecuada gestión de su personal, los trabajadores incrementan notablemente su desempeño, cumplen con mayor eficacia las metas propuestas y elevan la calidad de los resultados obtenidos.

Hipótesis Específica 2

H0: No existe relación significativa entre la gestión de talento humano con la dimensión eficiencia de la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.

H1: Existe relación significativa entre la gestión de talento humano con la dimensión eficiencia de la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.

Tabla 12

Correlación entre la variable gestión de talento humano y la dimensión eficiencia de la productividad

		Correlaciones		
			Gestión de Talento Humano	Eficiencia
Rho de Spearman	Gestión de Talento Humano	Coefficiente de correlación	1.000	.949**
		Sig. (bilateral)		<.001
	Eficiencia	N	126	126
		Coefficiente de correlación	.949**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	
		N	126	126

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación. En cuanto a la relación entre gestión del talento humano y eficiencia, se obtuvo un coeficiente $\rho = 0.949$ con $p < 0.05$, lo que representa una correlación positiva casi perfecta. Este resultado evidencia que las prácticas efectivas en la gestión del personal

contribuyen de manera decisiva a la optimización de recursos, reducción de tiempos y mejora de procesos, factores que repercuten directamente en la eficiencia de la tienda.

Hipótesis Específica 3

H0: Existe relación significativa entre la gestión de talento humano con la dimensión innovación de la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.

H1: Existe relación significativa entre la gestión de talento humano con la dimensión innovación de la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.

Tabla 13

Correlación entre la variable gestión de talento humano y la dimensión innovación de la productividad

		Correlaciones		
			Gestión de Talento Humano	Innovación
Rho de Spearman	Gestión de Talento Humano	Coefficiente de correlación	1.000	.964**
		Sig. (bilateral)		<.001
	Innovación	N	126	126
		Coefficiente de correlación	.964**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	
		N	126	126

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación. Respecto a la relación entre gestión del talento humano e innovación, los resultados arrojaron un coeficiente $\rho = 0.964$ con $p < 0.05$, lo que indica una correlación positiva casi perfecta. Esto demuestra que el desarrollo de políticas que fomenten la capacitación, la motivación y la participación de los colaboradores promueve la generación de nuevas ideas, impulsa mejoras en los procesos y fortalece la capacidad innovadora de la tienda.

5.4. Discusión de Resultados

Los hallazgos obtenidos en la presente investigación muestran una relación positiva, muy fuerte y estadísticamente significativa entre la gestión del talento humano y la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A. ($\rho = 0.968$). Este resultado es consistente con diversos estudios previos que también evidencian vínculos positivos entre ambas variables, aunque el coeficiente alcanzado en esta investigación supera ampliamente los reportados en contextos similares. Por ejemplo, De La Cruz et al. (2024) identificaron una correlación alta ($r = 0.726$) en Solagri Perú S. A. C., mientras que López (2022) reportó una correlación significativa ($r = 0.667$) en Tecnimadera. Estos antecedentes refuerzan la validez de los resultados obtenidos, aunque el presente estudio aporta una mayor intensidad en la relación, lo que sugiere una gestión más estratégica y efectiva del talento humano en el sector *retail*.

En cuanto a la dimensión rendimiento, se evidenció una correlación positiva considerable ($\rho = 0.838$), lo cual guarda coherencia con los hallazgos de Leyva-Grijalva et al. (2024), quienes señalaron que el desarrollo del talento humano tiene un impacto relevante en el desempeño laboral ($\beta = 0.378$). Asimismo, Sacta-Andrade y Carvallo-Monsalve (2024) reportaron una correlación positiva ($r = 0.561$) entre las prácticas de gestión y la satisfacción laboral. La consistencia entre estos estudios y el presente trabajo confirma que la capacitación, el reconocimiento y el desarrollo de habilidades son factores determinantes para potenciar el rendimiento individual y colectivo.

Respecto a la dimensión eficiencia, el coeficiente obtenido ($\rho = 0.949$) representa una de las correlaciones más altas del estudio. Este resultado se relaciona con lo planteado por Carpio (2022), quien encontró una correlación moderada ($r = 0.413$) entre gestión del talento humano y productividad en Zofra Tacna. La diferencia en magnitud sugiere que, en el caso de Tottus, las prácticas de gestión están más orientadas a la optimización de recursos, la reducción

de tiempos improductivos y la mejora de procesos internos, lo que refuerza la competitividad operativa.

Finalmente, la dimensión innovación presentó el coeficiente más alto ($\rho = 0.964$), evidenciando que la gestión del talento humano tiene un impacto directo en la generación de ideas, la adopción de tecnologías y la mejora continua. Aunque los antecedentes revisados no abordan esta dimensión de forma explícita, estudios como el de López y Vásquez (2024) vinculan la motivación con la creatividad y la eficacia, lo que permite establecer una relación indirecta. El presente estudio amplía este enfoque al demostrar que la innovación, impulsada por el talento humano, se consolida como un factor estratégico para la diferenciación y sostenibilidad en el mercado.

Conclusiones

- La investigación evidenció una relación positiva, muy fuerte y estadísticamente significativa entre la gestión del talento humano y la productividad ($\rho = 0.968$) en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A. Este resultado confirma que el fortalecimiento de las prácticas de gestión del talento humano se asocia directamente con el incremento de los niveles de productividad, lo cual valida empíricamente los modelos teóricos que vinculan ambas variables en el contexto del sector *retail*.
- Se identificó una correlación positiva considerable ($\rho = 0.838$) entre la gestión del talento humano y el rendimiento de los colaboradores, lo que sugiere que la formación continua, el reconocimiento laboral y el desarrollo de competencias contribuyen al desempeño individual y colectivo. Estos hallazgos respaldan la teoría de que el desarrollo de los trabajadores favorece en su rendimiento.
- La correlación positiva muy fuerte ($\rho = 0.949$) entre la gestión del talento humano y la eficiencia demuestra que una adecuada administración del personal se asocia con la optimización del uso de los recursos y la reducción de tiempos improductivos. Este resultado aporta evidencia teórica de que la eficiencia operativa puede ser fortalecida mediante políticas de talento humano coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa.
- La correlación positiva muy fuerte ($\rho = 0.964$) entre la gestión del talento humano y la innovación indica que el fomento de un entorno colaborativo y creativo se vincula con la generación de nuevas ideas y la mejora continua. Esto sustenta el planteamiento de que la gestión del talento humano constituye un factor estratégico para promover la innovación organizacional y, por ende, la sostenibilidad competitiva.

Recomendaciones

- Dado el carácter teórico de la investigación, se recomienda utilizar los resultados como base referencial para futuros estudios en el sector *retail* que busquen diseñar o validar modelos aplicados de gestión del talento humano orientados a la productividad. La evidencia obtenida puede servir como punto de partida para la formulación de estrategias y políticas organizacionales más específicas.
- Se sugiere que las futuras investigaciones comparen distintas tiendas o cadenas del sector *retail*, con el propósito de identificar patrones generales que confirmen la validez externa de los resultados. Esto permitiría fortalecer el marco teórico sobre la relación entre la gestión del talento humano y la productividad en contextos organizacionales similares.
- A partir de los resultados obtenidos, se plantea la conveniencia de profundizar en el estudio de las dimensiones analizadas (rendimiento, eficiencia e innovación) mediante metodologías mixtas o longitudinales, que permitan comprender con mayor amplitud la dinámica entre los factores humanos y la productividad a lo largo del tiempo.
- Finalmente dado que la investigación se realizó bajo un diseño censal, los resultados podrían ser extrapolados de manera referencial al sector *retail*, sugiriendo que las empresas del rubro podrían beneficiarse teóricamente de un enfoque integral de gestión del talento humano que promueva el desarrollo del personal como medio para mejorar la productividad organizacional.

Referencias

- Agencia Andina. (2020, 2 de enero). *El 48 % de ejecutivos reconoce dificultad para contratar y retener personal*. <https://andina.pe/agencia/noticia-el-48-ejecutivos-reconoce-dificultad-para-contratar-y-retener-personal-780132.aspx>
- Aguilar, M., y Palma Del Carpio, P. (2022). *Gestión del talento humano y productividad laboral en la empresa de telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio Institucional de la UCSM. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/11757>
- Allen, D. (2021). *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. Penguin Books.
- Araque, E., y Álvarez, D. (2023). Gestión estratégica de los emprendimientos femeninos del sector artesanal, priorizado en la ruta competitiva del departamento de Sucre. *Revista CEA*, 9(21), e2467. <https://doi.org/10.22430/24223182.2467>
- Arias, J. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Bilbao, A. (2020). *La nueva era de la distribución en el sector retail: ¿Adaptarse o morir?* [Trabajo fin de grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas. <http://hdl.handle.net/11531/41379>
- Binstein, G. (2021). *Derecho del trabajo 2020/2021: La nueva realidad de las relaciones laborales* Editorial La Ley. <http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/libros/pdf/2021-derecho-del-trabajo.pdf>
- Carpio, J. (2022). *La gestión del talento humano y su relación con la productividad de los trabajadores de la Zofra Tacna de la ciudad de Tacna en el 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio UPT. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/2569>

- Cervantes, V. (2020). *Estrategias de remuneración como medio para aumentar la calidad de vida y productividad de los prestadores de servicio* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio de Tesis DGB UNAM.
<https://hdl.handle.net/20.500.14330/TES01000800247>
- Cevallos, J. C. (2023, 29 de noviembre). *El enemigo silencioso del retail*. [Publicación en LinkedIn]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/el-enemigo-silencioso-del-retail-juan-carlos-cevallos-f4tlc/>
- Chappa, N., y Capcha, R. (2024). *Propuesta de mejora de la productividad en el proceso de reparaciones aplicando lean logistics en una empresa de servicios mineros* [Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Ingeniero Industrial, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/674576>
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (Décima edición). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Coles-Rea, L., y Dávalos-Mayorga, E. (2025). Gestión de la capacitación y su impacto en el desempeño laboral del Consejo Nacional Electoral: Teoría AMO. MQR Investigar, 9(1), e41. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e41>
- Cuesta, A. (2019). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.
- Cui, T., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram, S., Tucker, C., y Venkataraman, S. (2020). Informational challenges in omnichannel marketing: Remedies and future research. *Journal of Marketing*, 85(1), 103-120.
<https://doi.org/10.1177/0022242920968810>

- Curiel, Y. (2022). *Gestión de talento humano en el desempeño laboral de los centros de desarrollo infantiles del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar de Riohacha DETC* [Trabajo de grado de maestría, Universidad de La Guajira]. Repositorio Institucional de la Universidad de La Guajira.
<https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/handle/uniguajira/494>
- De La Cruz, Y., Espinoza, N., y De La Cruz, M. (2024). Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de una empresa de agroquímicos. *Sciéndo*, 27(1), 99-103. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.015>
- Díaz, M., Chávez, J., Castillo, L., Márquez, D., Tantajulca, J., y Santamaría, D. (2023). Factores psicosociales y rendimiento laboral en colaboradores de una institución educativa privada, Lima, 2021. *Revista Cuidarte*, 14(3), e2738
<https://revistas.udes.edu.co/cuidarte/article/view/2738>
- Duque, J., Cuellar, M., y Cogollo, J. (2020). Slotting y picking: una revisión de metodologías y tendencias. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 28(3), 514-528.
<https://ingeniare.uta.cl/index.php/inge/article/view/1003>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2ª ed.). McGraw-Hill.
- Hilario, S. (2019). *Desarrollo del talento y la creatividad en el puesto de trabajo*. Ediciones de la U.
- Inga, K., Coyla, S., y Montoya, G. (2022). Metodología 5S: Una revisión bibliográfica y futuras líneas de investigación. *Qantu Yachay*, 2(1), 41-62.
<https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v2i1.20>
- Jaramillo, J., y Silva, Y. (2022). Gestión del talento humano y productividad académica en un instituto universitario. *Revista Científica Negotium*, 52(18), 31–46.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.6724851>

- Jones, G., y George, J. (2019). *Administración contemporánea*. McGraw-Hill.
<https://ebooks724.continental.elogim.com:443/?il=9160>
- Kiran, D. (2020). *Work organization and methods engineering for productivity*. Butterworth-Heinemann.
- Leyva-Grijalva, K., Jacobo-Hernández, C., y Flores-López, J. (2024). El efecto de la gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 49(2), 132–137.
https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2024/03/08_7055_Com_Jacobo-Hernandez_v49n2_6.pdf
- López, E. (2023, 8 de junio). Capital humano: el problema de la escasez de talento. *La Cámara*.
<https://lacamara.pe/capital-humano-el-problema-de-la-escasez-de-talento/>
- López, J., y Vásquez, Y. (2024). Motivación y desempeño laboral de los asalariados en una empresa comercializadora de celulares. *Horizonte Empresarial*, 11(1), 177–186. <https://doi.org/10.26495/gpvtnb39>
- López, T. (2022). *La gestión del talento humano y la productividad de la empresa Tecnimadera, ubicado en la ciudad de Baños de Agua Santa* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio Institucional Digital UNACH.
<http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/8845>
- Marmolejo, L. (2022). *Selección del talento humano y la productividad laboral de una institución educativa particular* [Tesis de maestría, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. Repositorio Institucional Digital ULVR.
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/5887>
- Matallana, S. (2024). *Estrategia competitiva: retos de una agroindustria enfocada en la desinfección para el sector lechero colombiano* [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio de EAFIT. <https://hdl.handle.net/10784/34241>

- McDermott, O., Antony, J., Sony, M. y Swarnakar, V. (2024). Mapping the terrain for the Lean Supply Chain 4.0. *The International Journal of Logistics Management*, 35(5), 1483-1499. <https://doi.org/10.1108/IJLM-12-2022-0471>
- Mendieta-Ortega, M., Erazo-Álvarez, J., y Narváez-Zurita, C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-312. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>
- Mosquera-Esparza, Z., Mosquera-Esparza, M., y Suárez-Monzón, N. (2023). Estrategias para la mejora de la gestión de la innovación didáctica en los docentes de la Unidad Educativa «Los Andes». *Revista Metropolitana De Ciencias Aplicadas*, 6(1), 168-177. <https://doi.org/10.62452/azzktn02>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5.^a ed.). Ediciones de la U.
- Perú Retail. (2024). *Tottus y sus planes en Perú para 2025: Expansión acelerada y fortalecimiento de su estrategia digital*. <https://www.peru-retail.com/tottus-y-sus-planes-en-peru-para-2025-expansion-acelerada-y-fortalecimiento-de-su-estrategia-digital/>
- Pico-Baque, J., y Tualombo-Tituaña, J. (2025). Análisis de la gestión de talento humano en la compañía Intercompu S. A. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 9(16), 313–325. <https://doi.org/10.46296/yc.v9i16.0590>
- Porta, S., y Tarrió, C. (2019). La capacitación para el desempeño laboral de los trabajadores productivos. *Pedagogía Profesional*, 17(1), 45-58. <http://revistas.ucpejv.edu.cu/index.php/rPProf/article/view/752/1031>

- Quiñones, M., y Senén, C. (2023). Relaciones laborales en tiempos de pospandemia en América Latina: empresarios, sindicatos y gobiernos. (2023). *Revista De Ciencias Sociales*, 36(52), 7-11.
<https://rcs.cienciassociales.edu.uy/index.php/rcs/article/view/191>
- Ramírez, G., Magaña, D., y Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización: Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(20), 189-208. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Romaní, G., Romaní, N., y Roque, N. (2023). *La eficiencia de la calidad de servicio al cliente de las entidades financieras*. Proyecto Editorial CIDE S. A. C.
<http://repositorio.cidecuador.org/jspui/handle/123456789/2392>
- Sacta-Andrade, A., y Carvallo-Monsave, Y. (2024). Gestión del talento humano y su relación con la satisfacción laboral. Caso: Empresa Electromart S. A. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(3), 312-322. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2371>
- Trejo, J., Soto, M., y Olivares, H. (2023). Optimización del Net Promoter Score (NPS) con factores de expansión, una medición de experiencia de clientes en riesgo reputacional. *Contaduría y Administración*, 68(3), 134-159.
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4626>
- Turriate, S. (2023). Caso de estudio: implementación de un programa de cliente incógnito como herramienta de mejora continua en la atención al cliente y calidad del servicio [Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Marketing, Universidad de Lima]. Repositorio institucional de la Universidad de Lima.
<https://hdl.handle.net/20.500.12724/19387>
- Vásquez, L., Viera, A., González, R., y Brito, M. (2023). La especialización como estrategia para la incubadora de empresas de la Universidad de Guayaquil INNOVUG. *Suma de Negocios*, 14(31), 111-121. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2023.V14.N31.A3>

Weihrich, H., Cannice, M., y Koontz, H. (2023). *Administración: una perspectiva global, emprendedora y de innovación* (Décimo sexta edición). McGraw-Hill.

Werther, W., Davis, K. y Guzmán, M. (2019). *Administración del capital humano*. (8.^a ed.). McGraw-Hill.

Apéndices

Apéndice 1. Matriz de Consistencia

Tabla 14

Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables 1: Gestión de Talento Humano		Escala de Medición
			Dimensiones	Indicadores	
<p>Problema General</p> <p>¿Cuál es la relación entre la gestión de talento humano y la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación entre la gestión de talento humano y la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Existe relación significativa entre la gestión de talento humano y la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.</p>	<p>1. Reclutamiento y selección</p> <p>2. Capacitación y desarrollo</p> <p>3. Sueldos y prestaciones</p> <p>4. Relaciones laborales</p>	<p>1.1 Evaluaciones de reclutamiento</p> <p>1.2 Técnica de selección</p> <p>1.3 Tiempo promedio de contratación</p> <p>2.1 Inducción</p> <p>2.2 Participación en programas de aprendizaje y desarrollo</p> <p>2.3 Promoción de línea de carrera</p> <p>3.1 Competitividad salarial</p> <p>3.2 Beneficios adicionales</p> <p>4.1 Tasa de absentismo</p> <p>4.2 Conflictos laborales</p>	Ordinal
<p>Problemas Específicos</p> <p>Pe1) ¿Cuál es la relación que tiene la gestión de talento humano con la dimensión rendimiento de la</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>Oe1) Determinar la relación entre la gestión de talento humano con la dimensión rendimiento de</p>	<p>Hipótesis Específicos</p> <p>He1) Existe relación significativa entre la gestión de talento humano con la dimensión</p>	<p>1. Rendimiento</p> <p>2. Eficiencia</p> <p>3. Innovación</p>	<p>Variables 2: Productividad</p> <p>1.1 N.P.S.</p> <p>1.2 Evaluación de desempeño</p> <p>2.1 Tiempo de inactividad</p> <p>2.2 Índice de automatización</p>	Ordinal

<p>productividad en la tienda</p> <p>Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023?</p> <p>Pe2) ¿Cuál es la relación que tiene la gestión de talento humano con la dimensión eficiencia de la productividad en la tienda</p> <p>Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023?</p> <p>Pe3) ¿Cuál es la relación que tiene la gestión de talento humano con la dimensión innovación de la productividad en la tienda</p> <p>Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023?</p>	<p>la productividad de la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.</p> <p>Oe2) Determinar la relación entre la gestión de talento humano con la dimensión eficiencia de la productividad de la tienda</p> <p>Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.</p> <p>Oe3) Determinar la relación entre la gestión de talento humano con la dimensión innovación de la productividad de la tienda</p> <p>Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.</p>	<p>rendimiento de la productividad en la tienda</p> <p>Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.</p> <p>He2) Existe relación significativa entre la gestión de talento humano con la dimensión eficiencia de la productividad en la tienda</p> <p>Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.</p> <p>He3) Existe relación significativa entre la gestión de talento humano con la dimensión innovación de la productividad en la tienda</p> <p>Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A., 2023.</p>	<p>3.1 Adquisición de nuevas tecnologías</p> <p>3.2 Implementación de nuevas ideas</p>
<p>Metodología</p> <p>Tipo de investigación:</p> <p>Básica</p>	<p>Población y muestra</p> <p>Población:</p>	<p>Técnicas e instrumentos</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>	<p>Estadística a utilizar</p> <p>Descriptiva:</p>

Enfoque:	Conformada por 126	Análisis descriptivo simple
Cuantitativo	trabajadores de la Tienda	- 3 niveles: En base a los objetivos
Diseño de investigación:	Las Begonias de	Bajo, Medio y Alto
No experimental/transversal	Hipermercados Tottus S.	Inferencial:
Nivel:	A.	Contrastación de hipótesis mediante el estadístico Rho
Descriptivo-correlacional	Muestra:	de Spearman
	Muestra censal	

Apéndice 2. Cuestionario Variable 1

Cuestionario

Variable: Gestión de Talento Humano

Estimado(a) colaborador(a):

El propósito de este cuestionario es determinar la relación entre la gestión de talento humano y la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S. A. durante el 2023.

Le solicitamos que responda todas las siguientes preguntas de manera honesta y precisa.

Para responder marque una «X», considerando lo siguiente:

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
(N)	(CN)	(AV)	(CS)	(S)
1	2	3	4	5

Ítem	Enunciado	N	CN	AV	CS	S
Dimensión 1: Reclutamiento y Selección		1	2	3	4	5
RS1	Se capacita al personal de reclutamiento en técnicas de entrevista y evaluación					
RS2	La empresa implementa evaluaciones de rendimiento de manera regular.					
RS3	La técnica de selección usada garantiza que el candidato sea el adecuado para el puesto.					
RS4	Las herramientas de selección, como pruebas o entrevistas, son efectivas para predecir el rendimiento futuro de los candidatos.					
RS5	El tiempo empleado en el reclutamiento y selección de un nuevo personal cumple las necesidades del área solicitante.					
Dimensión 2: Capacitación y Desarrollo						
CD1	La inducción inicial proporciona toda la información necesaria para desempeñar el trabajo.					
CD2	El tiempo asignado para la inducción de un trabajador que se incorpora a la empresa es adecuado para conocer las funciones que realizará.					
CD3	Regularmente participo en programas de aprendizaje y desarrollo.					
CD4	Las capacitaciones ofrecidas se ajustan a las necesidades laborales actuales.					

CD5	La empresa ofrece un ambiente de trabajo en el que se fomenta el crecimiento profesional.
CD6	Existe una política clara para la promoción y línea de carrera.
CD7	Los trabajadores están bien informados sobre las oportunidades de promoción.
CD8	Existe un sistema de retroalimentación para el desempeño individual.
	Dimensión 3: Sueldos y prestaciones
SP1	Los salarios son competitivos en relación con otras empresas del sector.
SP2	Los beneficios adicionales a los empleados son satisfactorios.
SP3	La empresa realiza encuestas de satisfacción sobre los beneficios ofrecidos.
	Dimensión 4: Relaciones laborales
RL1	La tasa de absentismo en el equipo es baja.
RL2	El ambiente laboral promueve relaciones interpersonales saludables.
RL3	Los conflictos laborales se resuelven de manera efectiva.
RL4	Se incentiva la resolución pacífica de conflictos dentro del equipo.

Apéndice 3. Cuestionario Variable 2

Cuestionario

Variable: Productividad

Estimado(a) colaborador(a):

El propósito de este cuestionario es determinar la relación entre la gestión de talento humano y la productividad en la tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S.A durante el 2023. Le solicitamos que responda todas las siguientes preguntas de manera honesta y precisa.

Para responder marque una «X», considerando lo siguiente:

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
(N)	(CN)	(AV)	(CS)	(S)
1	2	3	4	5

Ítem	Enunciado	N	CN	AV	CS	S
Dimensión 1: Rendimiento						
RE1	La empresa mide regularmente el NPS (Net Promoter Score) para evaluar la satisfacción de los clientes.					
RE2	La empresa establece metas claras de rendimiento individual y de equipo.					
RE3	Las evaluaciones de desempeño reflejan con precisión mi rendimiento laboral.					
RE4	Las evaluaciones de desempeño están alineadas con los objetivos de la empresa.					
RE5	Las metas de productividad son alcanzables y bien definidas.					
RE6	Recibes retroalimentación constructiva después de cada evaluación de desempeño.					
Dimensión 2: Eficiencia						
EF1	La empresa reduce el tiempo de inactividad en los procesos de labor diaria.					
EF2	Se realiza un seguimiento constante del tiempo de inactividad de los trabajadores.					
EF3	Los niveles de automatización en los procesos son suficientes para aumentar la eficiencia.					
EF4	El índice de automatización contribuye a mejorar la productividad.					

EF5	Las mejoras en la automatización de procesos son continuas.
EF6	Las herramientas de productividad ayudan a alcanzar los objetivos de manera eficiente.
Dimensión 3: Innovación	
IN1	La empresa adopta rápidamente nuevas tecnologías.
IN2	El entorno de trabajo fomenta la adopción de nuevas herramientas tecnológicas.
IN3	Los equipos de trabajo reciben actualizaciones tecnológicas periódicas.
IN4	La empresa destina recursos a la investigación y desarrollo para innovar.
IN5	Se implementan ideas innovadoras que surgen en el equipo de trabajo.
IN6	Los colaboradores son incentivados a proponer nuevas ideas de mejora.
IN7	La organización promueve un ambiente de colaboración que estimula la innovación.
IN8	La empresa toma en cuenta la opinión de los empleados para mejorar la eficiencia.

Apéndice 4. Carta de Autorización de Uso de Información

Carta de Autorización de Uso de Información de La Empresa

Yo **Sandro Armando Jara Domínguez**, identificado con DNI N° 10303510, en mi calidad de Gerente de la empresa **HIPERMERCADOS TOTTUS SA** con R.U.C N° 20508565934, ubicada en la ciudad de **AV. ANGAMOS ESTE NRO. 1805 INT. P10 (PISO 10 OF 5 Y PISO 11 OF 6A) LIMA - LIMA - SURQUILLO**.

OTORGO LA AUTORIZACIÓN, al señor **Erick Paul Romero Martínez** identificado con DNI N°47038640, estudiante de la carrera de Administración, de la Universidad Continental para que utilice la siguiente información de la empresa: relacionados a la productividad en tienda tales como Dotación, Rotación, tardanza, capacitación, entre otros; esto con la finalidad de que pueda desarrollar su proyecto de investigación.

Firma y sello del Representante de la empresa

Fecha: 06-05-2024

DNI:10303510


SANDRO JARA DOMINGUEZ
Gerente de Tienda
HIPERMERCADOS TOTTUS - LAS BEGONIAS

Apéndice 5. Validación del Instrumento por Expertos

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres del experto:	Palomino Mendiola, Arturo Eldiver
1.2. Grado académico y/o título:	Maestro en Ciencias de la Empresa
1.3. Cargo e institución donde labora:	Docente - Universidad Continental
1.4. Título de la investigación:	La Gestión de Talento Humano y La Productividad en La Tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S A, Año 2023
1.5. Nombre del instrumento:	Cuestionario – Gestión de Talento Humano
1.6. Autor del instrumento:	Romero Martínez, Erick Paul
1.7. Para obtener el título de:	Licenciado en Administración

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	EXCELENTE (5)	BUENA (4)	REGULAR (3)	INSUFICIENTE (2)	MALA (1)
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	X				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado bajo metodología científica.	X				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	X				
4. ORGANIZACIÓN.	Existe una organización lógica.		X			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	X				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar.		X			
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis.	X				
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.		X			

9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.	X				
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos.		X			
TOTAL - PARCIAL		30	16			

PUNTUACIÓN

De 10 a 20:	<input type="checkbox"/>	No válido, reformular
De 21 a 30:	<input type="checkbox"/>	No válido, modificar
De 31 a 40:	<input type="checkbox"/>	Validar, mejorar
De 41 a 50:	<input checked="" type="checkbox"/>	Válido, aplicar

OBSERVACIONES:



 Firma

Lima, 4 de julio del 2025

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

III. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres del experto:	Palomino Mendiola, Arturo Eldiver
1.2. Grado académico y/o título:	Maestro en Ciencias de la Empresa
1.3. Cargo e institución donde labora:	Docente - Universidad Continental
1.4. Título de la investigación:	La Gestión de Talento Humano y La Productividad en La Tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S.A, Año 2023
1.5. Nombre del instrumento:	Cuestionario – Productividad
1.6. Autor del instrumento:	Romero Martinez, Erick Paul
1.7. Para obtener el título de:	Licenciado en Administración

IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	EXCELENTE (5)	BUENA (4)	REGULAR (3)	INSUFICIENTE (2)	MALA (1)
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	X				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado bajo metodología científica.		X			
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	X				
4. ORGANIZACIÓN.	Existe una organización lógica.		X			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	X				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar.	X				
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis		X			
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.	X				

9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.	X				
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos.	X				
TOTAL - PARCIAL		35	12			

PUNTUACIÓN

De 10 a 20:	<input type="checkbox"/>	No válido, reformular
De 21 a 30:	<input type="checkbox"/>	No válido, modificar
De 31 a 40:	<input type="checkbox"/>	Validar, mejorar
De 41 a 50:	<input checked="" type="checkbox"/>	Válido, aplicar

OBSERVACIONES:



 Firma

Lima, 4 de julio del 2025

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres del experto:	<u>Calderón Solano, Johnny Jesús</u>
1.2. Grado académico y/o título:	<u>Maestro en Administración de Negocios</u>
1.3. Cargo e institución donde labora:	<u>Docente - Universidad Continental</u>
1.4. Título de la investigación:	<u>La Gestión de Talento Humano y La Productividad en La Tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S.A, Año 2023</u>
1.5. Nombre del instrumento:	<u>Cuestionario – Gestión de Talento Humano</u>
1.6. Autor del instrumento:	<u>Romero Martínez, Erick Paul</u>
1.7. Para obtener el título de:	<u>Licenciado en Administración</u>

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	EXCELENTE (5)	BUENA (4)	REGULAR (3)	INSUFICIENTE (2)	MALA (1)
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	X				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado bajo metodología científica.	X				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	X				
4. ORGANIZACIÓN.	Existe una organización lógica.	X				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.		X			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar.	X				
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis.	X				
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.	X				

9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.	X				
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos.		X			
TOTAL - PARCIAL		40	8			

PUNTUACIÓN

De 10 a 20:	<input type="checkbox"/>	No válido, reformular
De 21 a 30:	<input type="checkbox"/>	No válido, modificar
De 31 a 40:	<input type="checkbox"/>	Validar, mejorar
De 41 a 50:	<input checked="" type="checkbox"/>	Válido, aplicar

OBSERVACIONES:



 Firma

Lima, 4 de julio del 2025

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

III. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres del experto:	<u>Calderón Solano, Johnny Jesús</u>
1.2. Grado académico y/o título:	<u>Maestro en Administración de Negocios</u>
1.3. Cargo e institución donde labora:	<u>Docente - Universidad Continental</u>
1.4. Título de la investigación:	<u>La Gestión de Talento Humano y La Productividad en La Tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S.A, Año 2023</u>
1.5. Nombre del instrumento:	<u>Cuestionario – Productividad</u>
1.6. Autor del instrumento:	<u>Romero Martínez, Erick Paul</u>
1.7. Para obtener el título de:	<u>Licenciado en Administración</u>

IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	EXCELENTE (5)	BUENA (4)	REGULAR (3)	INSUFICIENTE (2)	MALA (1)
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	X				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado bajo metodología científica.	X				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	X				
4. ORGANIZACIÓN.	Existe una organización lógica.		X			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	X				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar.		X			
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis.	X				
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.	X				

9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.	X				
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos.	X				
TOTAL - PARCIAL		40	8			

PUNTUACIÓN

De 10 a 20:	<input type="checkbox"/>	No válido, reformular
De 21 a 30:	<input type="checkbox"/>	No válido, modificar
De 31 a 40:	<input type="checkbox"/>	Validar, mejorar
De 41 a 50:	<input checked="" type="checkbox"/>	Válido, aplicar

OBSERVACIONES:


 Firma

Lima, 4 de julio del 2025

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres del experto:	Henriquez Ayin, Felipe Alberto
1.2. Grado académico y/o título:	Doctor en Administración
1.3. Cargo e institución donde labora:	Docente - Universidad Continental
1.4. Título de la investigación:	La Gestión de Talento Humano y La Productividad en La Tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S.A, Año 2023
1.5. Nombre del instrumento:	Cuestionario – Gestión de Talento Humano
1.6. Autor del instrumento:	Romero Martinez, Erick Paul
1.7. Para obtener el título de:	Licenciado en Administración

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	EXCELENTE (5)	BUENA (4)	REGULAR (3)	INSUFICIENTE (2)	MALA (1)
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.			0		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado bajo metodología científica.	0				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	0				
4. ORGANIZACIÓN.	Existe una organización lógica.	0				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	0				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar.	0				
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis.	0				
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.	0				

9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.	P			
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos.	P			
TOTAL - PARCIAL		45		3	

PUNTUACIÓN

- De 10 a 20: No válido, reformular
- De 21 a 30: No válido, modificar
- De 31 a 40: Validar, mejorar
- De 41 a 50: Válido, aplicar

OBSERVACIONES:



 Firma

Lima, 4 de julio del 2025

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

III. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres del experto:	<u>Henríquez Ayin, Felipe Alberto</u>
1.2. Grado académico y/o título:	<u>Doctor en Administración</u>
1.3. Cargo e institución donde labora:	<u>Docente - Universidad Continental</u>
1.4. Título de la investigación:	<u>La Gestión de Talento Humano y La Productividad en La Tienda Las Begonias de Hipermercados Tottus S.A, Año 2023</u>
1.5. Nombre del instrumento:	<u>Cuestionario – Productividad</u>
1.6. Autor del instrumento:	<u>Romero Martínez, Erick Paul</u>
1.7. Para obtener el título de:	<u>Licenciado en Administración</u>

IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	EXCELENTE (5)	BUENA (4)	REGULAR (3)	INSUFICIENTE (2)	MALA (1)
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.			✓		
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado bajo metodología científica.	✓				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología	✓				
4. ORGANIZACIÓN.	Existe una organización lógica.	✓				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	✓				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar.	✓				
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis.	✓				
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos.	✓				

9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema.	<input checked="" type="checkbox"/>				
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos.	<input checked="" type="checkbox"/>				
TOTAL - PARCIAL		45	3			

PUNTUACIÓN

De 10 a 20:

No válido, reformular

De 21 a 30:

No válido, modificar

De 31 a 40:

Validar, mejorar

De 41 a 50:

Válido, aplicar

OBSERVACIONES:



 Firma

Lima, 4 de julio del 2025

Apéndice 6. Base de Datos Posterior al AFE – Cuestionario Gestión de Talento Humano

Item	GESTION DE TALENTO HUMANO																		TOTAL	PROMEDIO
	Reclutamiento y Selección				Capacitación y Desarrollo								Sueldos y Prestaciones			Relaciones Laborales				
	RS1	RS3	RS4	RS5	CD1	CD2	CD3	CD4	CD5	CD6	CD7	CD8	SP1	SP2	SP3	RL1	RL2	RL4		
E1	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3
E3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E4	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3
E5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E6	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3
E7	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E8	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E9	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E10	3	2	3	3	4	2	3	2	3	2	2	3	1	3	4	2	4	5	51	3
E11	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E12	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E13	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	80	4
E14	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E15	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	80	4
E16	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E17	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	80	4
E18	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	80	4
E19	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E20	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E21	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E22	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E23	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E24	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3
E25	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	80	4
E26	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E27	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E28	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3
E29	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3
E30	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	80	4
E31	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3
E32	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E33	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E34	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3
E35	2	3	3	3	3	4	4	3	2	1	1	1	3	3	1	4	3	3	47	3
E36	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3
E37	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E38	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E39	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3
E40	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3
E41	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3
E42	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E43	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3
E44	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E45	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E46	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	80	4
E47	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E48	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E49	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E50	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E51	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3
E52	5	5	4	5	3	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5	79	4
E53	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3
E54	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E55	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3
E56	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E57	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E58	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3
E59	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5
E60	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	86	5

Item	GESTION DE TALENTO HUMANO																	TOTAL	PROMEDIO		
	Reclutamiento y Selección				Capacitación y Desarrollo								Sueldos y Prestaciones			Relaciones Laborales					
	RS1	RS3	RS4	RS5	CD1	CD2	CD3	CD4	CD5	CD6	CD7	CD8	SP1	SP2	SP3	RL1	RL2			RL4	
E61	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3	
E62	5	3	5	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	1	65	4	
E63	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E64	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E65	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E66	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E67	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E68	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E69	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E70	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3	
E71	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E72	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E73	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E74	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3	
E75	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3	
E76	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E77	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3	
E78	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3	
E79	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E80	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E81	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3	
E82	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E83	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E84	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E85	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E86	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E87	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E88	3	1	1	3	3	1	5	2	2	1	2	1	1	1	1	5	3	3	39	2	
E89	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E90	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E91	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E92	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E93	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E94	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3	
E95	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3	
E96	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E97	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3	
E98	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E99	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E100	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E101	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E102	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	60	4
E103	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E104	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E105	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E106	4	3	3	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	3	1	4	4	4	71	4	
E107	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3	
E108	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E109	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E110	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E111	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E112	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3	
E113	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E114	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	60	4
E115	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3	
E116	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E117	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E118	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E119	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E120	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	60	4
E121	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E122	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	2	3	54	3	
E123	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E124	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E125	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	
E126	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66	5	

