



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ONBOARDING, CAPACITACIÓN, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y GESTIÓN DEL TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN SUPERMERCADOS PERUANOS

**Línea de investigación:
Psicología de los procesos básicos y psicología educativa**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de
Licenciada en Psicología

Autora

Lazo Quispe, Ingrid Madeleine

Asesor

Castillo Gómez, Gorqui Baldomero

ORCID: 0000-0001-5748-6126

Jurado

Díaz Hamada, Luis Alberto

Franco Guanilo, Roxana Lorena

Miranda Suyón, Patricia Roxana

Lima – Perú

2026

ONBOARDING, CAPACITACIÓN, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y GESTIÓN DEL TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN SUPERMERCADOS PERUANOS

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

www.sostenibilidadspsa.pe

Fuente de Internet

5%

2

www.coursehero.com

Fuente de Internet

2%

3

Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal

Trabajo del estudiante

1%

4

Submitted to Universidad Pontificia Bolivariana

Trabajo del estudiante

1%

5

revistaemprende.cl

Fuente de Internet

<1%

6

bibliotecavirtual.galileo.edu

Fuente de Internet

<1%

7

www.negociosyemprendimiento.org

Fuente de Internet

<1%

8

blog.hubspot.es

Fuente de Internet

<1%

9

prezi.com

Fuente de Internet

<1%

10

Submitted to Universidad TecMilenio

Trabajo del estudiante

<1%

11

repositorio.unfv.edu.pe

Fuente de Internet

<1%



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**ONBOARDING, CAPACITACIÓN, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y GESTIÓN
DEL TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN SUPERMERCADOS PERUANOS**

Línea de investigación:

Psicología de los procesos básicos y psicología educativa

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de

Licenciada en Psicología

Autora

Lazo Quispe, Ingrid Madeleine

Asesor

Castillo Gómez, Gorqui Baldomero

ORCID: 0000-0001-5748-6126

Jurado

Díaz Hamada, Luis Alberto

Franco Guanilo, Roxana Lorena

Miranda Suyón, Patricia Roxana

Lima – Perú

2026

Dedicatoria

A mi familia, mis hijos y mis padres por su respaldo
durante estos años.

Agradecimientos

A los líderes de la organización que me han formado en valores como: responsabilidad, trabajo en equipo y servicio a la comunidad.

A mi familia, quienes en todo momento me han apoyado y dado aliento para culminar mis objetivos académicos.

A mi alma mater, la UN Federico Villarreal que me ha formado y dado la oportunidad de consolidarme como profesional.

ÍNDICE

Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Trayectoria de la autora	13
1.2 Descripción de la empresa	16
1.2.1 Razón social	19
1.2.2 Tipo de institución	19
1.2.3 Reseña histórica y descripción de la organización	19
1.3 Organigrama de Supermercados Peruanos S.A.	24
1.4 Áreas y funciones desempeñadas	25
1.4.1 Onboarding	25
1.4.2 Capacitación	27
1.4.3 Evaluación del desempeño	28
1.4.4 Gestión del talento	30
II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA	32
2.1 Supermercados Peruanos S.A.	32
2.2 Ejecución de Programas	34
2.2.1 Programa de onboarding	34
2.2.2 Programa de Capacitación	37
2.2.3 Programa de evaluación del desempeño	42
2.2.4 Programa de gestión del talento	45
III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA EMPRESA	49
IV. CONCLUSIONES	51
V. RECOMENDACIONES	52

VI. REFERENCIAS

53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de Supermercados Peruanos	24
---	----

Resumen

Se presenta un informe de suficiencia profesional llevado a cabo la organización Supermercados Peruanos trabajando con onboarding, capacitación, evaluación del desempeño y gestión del talento, teniendo en cuenta que las organizaciones están en constante transformación, principalmente con el aporte que de la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías, lo que obliga a que cada empresa tenga los valores muy bien definidos porque son ellos los que le van a dar identidad, permite tener claro hacia donde se dirige; a partir de aquí se identificarán los obstáculos o problemas que se puedan presentar, de esta manera se buscan alternativas de solución lo que conlleva a ser una empresa resiliente. El onboarding en los super mercados peruanos considera que la buena integración de un nuevo empleado en la empresa es una parte fundamental para la mejora y funcionamiento de ésta debido a que si no hay un buen proceso de integración puede causar problemas en la adaptación. La capacitación de personal fortalece las habilidades que trae el trabajador y contribuye a ofrecer un servicio de calidad y mejorar cada vez más la atención al cliente, además que día a día las personas deben aprender nuevas cosas. La evaluación del desempeño permite comprobar el nivel de productividad interna, además que es útil para conocer si los objetivos de la organización se están cumpliendo. La gestión del talento humano ayuda a que la empresa crezca y contribuye al desarrollo del personal.

Palabras clave: capacitación, evaluación del desempeño, gestión del talento, onboarding.

Abstract

This report presents a professional development assessment conducted by the Peruvian supermarket chain Supermercados Peruanos, focusing on onboarding, training, performance evaluation, and talent management. It acknowledges that organizations are constantly transforming, primarily due to the contributions of artificial intelligence and new technologies. This necessitates that each company have clearly defined values, as these define its identity and provide a clear direction. From this foundation, potential obstacles or problems can be identified, and solutions can be sought, leading to a more resilient company. Onboarding at Supermercados Peruanos recognizes that the successful integration of new employees is fundamental to the company's improvement and operation. A flawed integration process can hinder adaptation. Employee training strengthens existing skills, contributing to quality service and continuous improvement in customer care. Furthermore, employees must learn new skills every day. Performance evaluation allows for the assessment of internal productivity levels and is useful for determining whether organizational objectives are being met. Human talent management helps the company grow and contributes to employee development.

Keywords: training, performance evaluation, talent management, onboarding.

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están en constante transformación, principalmente con el aporte que da la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías, lo que obliga a que cada empresa tenga los valores muy bien definidos porque son ellos los que le van a dar identidad, teniendo en cuenta que cada una se caracteriza por la calidad de los servicios que ofrece, en la medida que los valores estén bien definidos y cada trabajador sepa lo que la organización busca ofrecer entonces tendrá claro hacia donde está yendo. Otro aspecto a tener en cuenta son los objetivos que persigue porque será lo que marcará el norte, permite tener claro hacia donde se dirige; a partir de aquí se identificarán los obstáculos o problemas que se puedan presentar, de esta manera se buscan alternativas de solución lo que conlleva a ser una empresa resiliente y que es capaz de hacer frente a las adversidades porque no todos los momentos son favorables, pues hay épocas difíciles que es preciso tener la suficiente capacidad para no dejarse vencer, llegando a superar estos momentos decimos que se está siguiendo adelante porque se aprende de los errores y de los fracasos, por eso decimos que estas organizaciones son exitosas. Este tipo de superación continua permite a la empresa renovarse para estar siempre abiertos al cambio, adaptarse a las circunstancias, saber qué es lo que desean los clientes a quienes se sirve; aquí es importante tener en cuenta que no se trata de buscar resultados solamente, también es preciso tener en cuenta cómo es el servicio que estoy ofreciendo, cuál es la satisfacción del cliente. Con esto, paulatinamente, se va generando la cultura organizacional.

Otro aspecto a tener en cuenta en la actualidad es la capacidad de reinventarse porque el mundo está cambiando aceleradamente, es así que es preciso tener estrategias, procesos y prácticas utilizadas para administrar y facilitar los cambios en una organización; es así como el cambio permite implementar nuevas tecnologías, hacer reestructuraciones. Esto ayuda a tener poca resistencia para que la organización se adapte a lo que la sociedad desea y asumir con éxito

nuevos desafíos porque el entorno es altamente competitivo, es así que las empresas que no pueden adaptarse y responder rápidamente a estos cambios corren el riesgo de quedarse rezagados, es así que el centro laboral se mantiene ágil dentro de un entorno dinámico. Tampoco debemos olvidar que estamos en la era digital, por tal motivo debemos prepararnos para ofrecer servicios a diferentes tipos de personas porque algunos sí se actualizan, pero otros no, por tal motivo debemos estar preparados para atender a todos. Un detalle adicional es el fomento de la creatividad y del trabajo en equipo ofreciendo a los trabajadores que crezcan profesionalmente, lo cual no solo ayuda a retener el talento, sino que también asegura que sus equipos estén siempre a la vanguardia de la tecnología y de las mejores prácticas empresariales (Cayllahua, 2022).

No debemos perder de vista que las organizaciones exitosas no solo crean lugares donde las personas quieren trabajar, sino un entorno donde puedan prosperar, innovar y sentirse valorados; es así que es preciso crear buena cultura organizacional, que es un factor clave en la trayectoria; a partir de aquí se establecen los liderazgos que ayudan a cumplir las normas que no solo guían las decisiones y estrategias de la empresa, sino que también modelan su cultura laboral única, la misma que está dirigida a las necesidades del cliente, permitiendo actualizarse y hacer proyectos a largo plazo siempre pensando en el cliente como su enfoque central, lo cual trae como consecuencia la satisfacción y lealtad de los clientes, lo que obliga a las organizaciones a tener siempre una visión de futuro, incluso si eso significa sacrificar ganancias a corto plazo. Todo esto se va a reflejar a que se amplíen nuevos mercados y se obtenga un crecimiento sostenido. Un comportamiento de las organizaciones que se rijan por estos principios va a crear un entorno donde la eficacia, la adaptabilidad y el éxito son inherentes, nos muestra que una cultura organizacional fuerte y bien definida puede ser un motor poderoso para

el éxito empresarial (Ortiz, 2023). Es así que en las organizaciones ya no funcionan por reglas rígidas, se ofrece la libertad para que los trabajadores hagan propuestas para innovar sin dejar de lado la responsabilidad de sus acciones, los resultados se visibilizan en el cambio del comportamiento y la cultura organizacional; por lo tanto, cuando se confía en los empleados para que tomen decisiones sin llegar a una supervisión extrema se observa que el trabajador haga suya la organización, se identifique con ella, la defiende, tiene compromiso; a partir de aquí el centro laboral lidera y destaca sobre las demás organizaciones de su rubro, principalmente en estos momentos donde hay bastante competencia.

De manera complementaria se lleva a cabo constantemente la capacitación, generando equipos altamente competitivos y motivados porque el trabajador se actualiza de manera frecuente de acuerdo al avance del conocimiento, lo que impulsa la eficacia y la calidad del trabajo. Por otro lado, al trabajador, además, se le está haciendo retroalimentación, lo que ayuda al desarrollo personal y profesional, sino que mejora continuamente la calidad del trabajo y la colaboración del equipo, lo que impacta en el clima laboral. Como vemos, el aprendizaje continuo es fundamental porque se perciben a los desafíos como una oportunidad para crecer y no como obstáculos insuperables. Finalmente, las organizaciones necesitan formar equipos diversos al fomentar un ambiente inclusivo donde cada aporte se valora, esto ayuda a mejorar el trabajo en equipo.

Actualmente me encuentro laborando en el área de recursos humanos de la organización Supermercados Peruanos, forma parte del grupo InRetail, es una de las empresas más grandes del país, habiéndose consolidado como centro laboral líder a través de reconocidas marcas, como Plaza Vea, Vivanda, Makro y Mass, las mismas que, en el sector minorista, juega un rol fundamental en el abastecimiento de productos de consumo diario, los mismos que ofrecen una

variada gama de productos que van desde alimentos, artículos de limpieza y todo lo que cualquier persona desea adquirir. Los recursos humanos es un área importante porque administra el comportamiento de la organización, donde se incluye el estudio del capital humano, se gestiona el talento, incluye la capacitación y desarrollo de los trabajadores; es un área que humaniza a la organización porque a veces se quiere percibir solamente como una fuente de ingresos a pesar que muchas de ellas sostienen que nacen sin fines de lucro; es así que entre sus funciones están actualizar los conocimientos de los trabajadores de acuerdo al progreso de la tecnología, así como la manera de interrelacionarse entre los trabajadores, con los clientes, con los grupos de interés y con todo lo que esté relacionado a la calidad del servicio para destacar y tener una sana competencia con las empresas de la competencia. El objetivo de un buen funcionamiento de esta área es que, si es bien administrada, consiste en el crecimiento de los trabajadores y de la organización (Benites y Benites, 2019).

En la medida que las organizaciones van entendiendo que las personas son claves para mejorar los resultados de esa organización estamos yendo bien porque ayuda a que los objetivos se cumplan de acuerdo a lo programado. Tal vez la organización tiene buena infraestructura, buenos procesos, una certificación de calidad; pero si no tenemos a las personas formadas y a las personas correctas, por más infraestructura o documentación que tengamos, la organización no irá por buen camino. Lo importante es que se haga un buen proceso de atracción, selección y onboarding, atrayendo siempre a los mejores talentos para cubrir los puestos de trabajo. Tampoco se debe descuidar la evaluación del desempeño, de preferencia dos veces al año, que va a permitir programar las remuneraciones y beneficios; es a partir de aquí que se programa el desarrollo y la formación integral de todos los miembros de la organización, hasta llegar a la certificación. Como vemos, el área de recursos humanos es la responsable de todas las funciones

organizacionales relacionadas con las personas, con el crecimiento, con la certificación, con el plan de carrera, con tener personal feliz y cada vez mejor desarrollado.

En esta área, de recursos humanos, nos dedicamos a ofrecer nuestros servicios de psicología, principalmente en onboarding, capacitación de personal, evaluación del desempeño y gestión del talento humano. Sin embargo, realizamos muchos servicios más siempre relacionados a nuestro quehacer, como desarrollar talleres de diferentes índoles, trabajo con familias, consejería psicológica. El onboarding en los super mercados peruanos considera que la buena integración de un nuevo empleado en la empresa es una parte fundamental para la mejora y funcionamiento de ésta debido a que si no hay un buen proceso de integración puede causar problemas en la adaptación al nuevo centro laboral al observarse baja productividad en el empleado, afectando a quienes ya se encuentran trabajado, es por eso que es necesario implementar programas para integrar al nuevo trabajador y su adaptación sea lo más efectiva y pronta posible, aunque siempre hay que tener presente que el proceso de adaptación no tiene un tiempo definido, es así que algunos trabajadores se adaptan de manera rápida y otros demoran un poco más. Consiste en que el nuevo trabajador se adaptará a su nuevo centro laboral, el mismo que se hará de manera paulatina hasta que se adapte completamente al trabajo; este trabajador siempre es acompañado por un orientador, líder, gerente o persona indicada, a lo largo del tiempo, consolidando su sentido de pertenencia a la empresa, asumiendo así su papel dentro de su nuevo trabajo comprendiendo cada aspecto de su nuevo quehacer laboral haciéndolo más eficiente a corto plazo. El objetivo consiste en que el trabajador se adapte a su nuevo cargo para hacer un trabajo de manera eficiente, pero la interacción con las personas de su entorno es de manera constante. Los beneficios a corto plazo son que el trabajador, al finalizar el programa, está totalmente integrado tanto a la organización como a sus compañeros, se identifica y se siente

comprometido con la organización que le está dando la oportunidad de desarrollarse y sostener a su familia.

Ulloa et al. (2022) refieren que este proceso tiene muchos beneficios tanto para el trabajador como para la organización porque permite que el primero se adapte de manera eficiente, lo cual repercute en un buen desempeño a la vez que hay una mejor comunicación en las organizaciones de consumo masivo como los super mercados. En este proceso el nuevo trabajador va aprendiendo los valores, políticas, objetivos y cultura de la organización y así paulatinamente se vuelve parte importante en el funcionamiento de la organización. Otro beneficio es que paulatinamente van disminuyendo los errores a la vez que existe una mayor confiabilidad en el trabajo; a partir de aquí se incrementa la capacidad de ser cada vez más competitivo, para beneficio de la organización. Estos investigadores agregan que el trabajador, al sentirse apoyado y valorado se observará buena motivación porque la organización, a medida que se forma también se capacita. Otro de los beneficios del onboarding es que, a diferencia de la inducción, el trabajador va siendo formado, se le va moldeando de acuerdo al perfil del puesto de trabajo, así como se le capacita para que esté preparado para desempeñar funciones complementarias y así paulatinamente se irá convirtiendo en líder y más adelante será un formador de los nuevos trabajadores que ingresen porque conoce a la organización.

Durand y Márquez (2020) sostienen que el onboarding es un proceso en el cual se debe tener mucho cuidado porque algunas veces se observa que el trabajador suele renunciar los primeros días después de haber empezado sus labores debido a que se siente confundido, sus compañeros como que no le dan importancia, a veces lo ignoran porque creen que los va a desplazar, es por eso que para lograr el objetivo de adaptarlo para un buen desempeño es necesario que se sientan aceptados; de manera paralela se les va formando sobre la historia y

cultura de su nueva organización, así como sus principios y valores, de esta manera se le formarán las competencias que debe tener para alcanzar los objetivos hasta lograr empoderarlo y que se sienta identificado con su nuevo centro de trabajo.

En cuanto a la capacitación de personal, puedo informar que es importante hacer una buena selección y contratación de personal, así como adaptar al nuevo trabajador para que se identifique con la organización; sin embargo, esto debe ir complementado con la capacitación para fortalecer las habilidades que trae el trabajador porque, en caso contrario, el centro laboral se limitará al trabajo del día a día y los trabajadores se sentirán limitados para ofrecer un servicio de calidad y mejorar cada vez más sus servicios. Nosotros partimos del principio que día a día las personas deben aprender nuevas cosas, ya sea a través de la experiencia, de las experiencias de sus compañeros, por lo que siempre estamos preocupados por desarrollar programas de capacitación dentro de la organización, así como enviarlos a instituciones externas con las que firmamos convenios para que capaciten a nuestro personal de manera metódica, que los beneficie y no resulte aburrido porque no hay mucho por aprender, por lo que no resulta efectiva ni tampoco sea significativa. Siempre tenemos en cuenta que cada uno de nuestros trabajadores tiene sus características, lo que ha aprendido a través de su experiencia tanto dentro como fuera de la organización, así como el contexto en el que se ha desenvuelto, su formación teórica donde se formó. Otro aspecto que tomamos en cuenta es que cada uno de nuestros trabajadores tiene su propio estilo de aprendizaje, a la vez que no es lo mismo capacitar a jóvenes que a los adultos, cada uno tiene su propia realidad, que son datos a tener en cuenta para la capacitación. Otro detalle consiste en que la capacitación esté dirigida de acuerdo a los objetivos que deseamos lograr, a los adultos más les interesa la parte práctica para la ejecución de su trabajo, mientras

que los jóvenes, al ser más tecnológicos, tienen otro tipo de interés, aunque en ambos casos siempre relacionados a su quehacer (Ortega et al., 2025).

Cabe subrayar que es preciso ser cuidadosos al momento de hacer las capacitaciones porque deseamos que los resultados sean favorables tratando siempre de evitar saturar a las personas con la información que por el momento no les resulta útil. En la capacitación es preciso que exista un aprendizaje activo donde el trabajador sea parte del proceso, lo cual significa que los colaboradores deben tener participación activa, que estén involucrados en el proceso, intervengan haciendo propuestas, buscando respuestas y aplicando los resultados siempre evitando que sean aburridos; es por eso que en la capacitación el trabajador debe ser partícipe directo, que vaya construyendo a medida que va aprendiendo, siempre poniendo en práctica lo que ha recibido, para esto es recomendable que los expositores estén supervisando al trabajador así como resolviendo dudas y consultas que les hacen, estas consultas podrán ser en cualquier momento que necesiten hacerlo. En la organización donde me desempeño tenemos registrado el tipo de aprendizaje de los trabajadores, lo que va a contribuir al momento del onboarding, así como de la capacitación porque algunos aprenden mirando, otros escuchando con detenimiento y ejemplos, otros practicando en grupo, algunos desean hacerlo de manera personal, otros lo hacen escuchando música y consultando a los demás compañeros. Otro detalle importante es variar en el tema de los ejemplos y ejercicios para que el trabajador no se distraiga (Merino, 2024).

En los super mercados con los que trabajamos, es de suma importancia porque a veces nos enteramos a través de los medios de comunicación que se producen casos de infección alimentaria o intoxicación por alimentos, como consecuencia de enfermedades provocadas por alimentos contaminados que puede causar varios síntomas estomacales, e incluso la muerte, lo que trae como consecuencia demandas económicas contra la empresa y hasta cierre del

establecimiento. Es así que en los establecimientos donde se venden productos alimenticios, como en los supermercados, los manipuladores de alimentos son los responsables de asegurar los estándares de calidad de alimentos para proteger a los clientes; principalmente los que atienden en los restaurantes. Las prácticas de seguridad de alimentos son muy importantes porque éstos reducen los factores de riesgo de transmisión de enfermedades provocadas por el consumo de alimentos. Es así que constantemente se lleva a cabo capacitación que va desde el cuidado de la higiene personal de los trabajadores al momento de manipular los alimentos; todo esto empieza por una buena limpieza de las manos, a continuación, se debe usar mascarillas y mallas en la cabeza para evitar caída de cabellos, luego es uso de guantes descartables y cubre bocas, tampoco se puede descuidar el uso de delantales (Fredes et al., 2024).

Siempre se ha afirmado que los clientes son la razón de ser de las empresas prestadoras de servicios, por eso es importante brindarle buenos servicios, y en nuestra organización siempre queremos marcar la diferencia porque el servicio al cliente es un factor fundamental de nuestra organización, empezando desde los vigilantes porque con frecuencia son los primeros a quienes se les pide información. Nos preocupamos por ofrecer amabilidad, comunicación efectiva y la capacidad para la resolución de conflictos, es así que una actitud positiva y proactiva genera confianza y refuerza la imagen de la organización, nos preocupamos por brindar servicios con profesionalismo, respeto y serenidad.

Sobre la evaluación del desempeño, en nuestra organización, es de suma importancia porque permite comprobar el nivel de productividad interna, además que es útil para conocer si los objetivos de la organización se están cumpliendo, porque de no cumplirse debe tomarse decisiones para desbloquear los obstáculos y se cumplan los objetivos propuestos; es por eso que la evaluación del desempeño se lleva a cabo con frecuencia, ya programada,, de esta manera se

puede planificar con la debida anticipación aspectos como, por ejemplo, mejora de las remuneraciones, ascensos, salario emocional, estímulos individuales y grupales, beneficios familiares, todo esto siempre y cuando se cumplan los objetivos que ya están establecidos. Durante el onboarding se les indica a los trabajadores que serán evaluados cada cierto tiempo, ya programado, a la vez que se les indica las ventajas para que esto ocurra, esta evaluación no es punitiva, no tiene como objetivo castigar, suspender o despedirlos del centro laboral; se les indica que sirve para tener conocimiento de la situación de la organización para elaborar planes de mejora y ser más productivos; otro de los objetivos es detectar los posibles errores que se vayan presentando para mejorarlos y dar solución.

La evaluación del desempeño es realizada por los supervisores, líderes o superiores que conocen al trabajador, su rendimiento y las funciones que realiza. Por otro lado, se les permite autoevaluarse que es el propio trabajador quien evalúa su desempeño a la vez que propone nuevas formas de mejora. El otro tipo de evaluación es la que se lleva a cabo entre compañeros, aunque se lleva a cabo con menos frecuencia; también se lleva a cabo con menos frecuencia la evaluación de los trabajadores a sus superiores. Finalmente, se les indica que los clientes también pueden opinar sobre el rendimiento del trabajador que consiste en la opinión de la calidad del servicio que reciben de cada uno, la manera cómo los tratan y dan solución a los problemas que tienen, esto último permite evaluar el trato, puntualidad, saber escuchar y brindar información oportuna y rápida. Lo importante es que la evaluación permite descubrir errores o problemas que pueda haber para solucionarlos; además ayuda a incentivar la productividad de sus trabajadores, contribuye a estimular la dedicación, las consecuencias traen beneficios no solo para el trabajador y la organización, sino también para la familia, los clientes y los grupos de interés a los que se atiende (Rosales-Córdova y Llanos, 2021).

Acerca de la gestión del talento humano, es fundamental en un mercado laboral en constante evolución, sabido es que los trabajadores desean mantenerse en una compañía siempre y cuando ésta invierta en su desarrollo, es preciso mencionar que toda empresa quiere crecer, innovar y mantenerse competitiva, para eso es preciso que entiendan que el verdadero motor del éxito no está en la tecnología ni en el capital, está en las personas, el talento, su pasión, sus ideas, su energía, es así que en la medida que se gestione bien el talento humano, se convertirá en la estrategia más poderosa de una organización. Descubrir cómo los valores, la ética y una visión clara pueden transformar equipos, de no hacerlo se puede estancar por completo una organización, es así que lo intangible, las personas, es lo que marca la diferencia; el talento humano bien gestionado genera más éxito que tener muchísimo capital, por eso, el primer cambio mental es tener la convicción que las personas no son un gasto sino la inversión más inteligente y rentable que una empresa puede hacer. A partir de aquí podemos decir que la gestión del talento humano es la arquitectura detrás del éxito organizacional, es la estrategia que permite desarrollar al máximo las capacidades de cada trabajador para que toda la organización avance hacia sus objetivos. Cada decisión, cada política, cada programa debe responder si cada acción acerca a los objetivos a la empresa. La gestión del talento busca identificar las competencias de cada trabajador, a esto se acompaña la ética y los valores que cultiva cada uno de los integrantes de la organización; es preciso cultivar la integridad para que haya confianza; a esto se suma la honestidad, que no solo es decir la verdad sino actuar con coherencia, con transparencia, incluso cuando nadie nos está mirando; otro valor a gestionar es la responsabilidad que no solo es cumplir tareas sino hacerse cargo del impacto que nuestras acciones generan en otros; el compromiso, que no es una obligación sino la energía que nace cuando creemos en lo que hacemos, es dar ese tiempo extra porque queremos y no por obligación. La herramienta

personal más poderosa es el autocontrol, todas las personas tenemos estrés, rabia, frustración, por eso debemos aprender a gestionar nuestras respuestas, es a partir de aquí que echamos mano a nuestra inteligencia emocional. Por lo tanto, gestionar el talento es una decisión estratégica, las competencias son el mapa para desarrollarlo, la ética es el pilar que lo sostiene y el autocontrol es la clave para ponerlo en práctica (Dipaz et al., 2017).

La evaluación del desempeño contribuye al desarrollo del personal y a la gestión del talento en la organización, las evaluaciones son una herramienta poderosa para el desarrollo del personal y la gestión del talento en las organizaciones porque proporcionan información valiosa para mejorar el rendimiento individual y del equipo, así como identificar el talento potencial y tomar decisiones sobre el desarrollo y crecimiento de los empleados.

1.1. Trayectoria de la autora

Datos personales

Nombre: Ingrid Madeleine Lazo Quispe

DNI: 73146921

Fecha de nacimiento: 19 de noviembre de 1992

Domicilio: Calle Canarios 1142 - Azcarruz. San Juan de Lurigancho, Lima - Perú.

Correo Electrónico: ingridlazoq@gmail.com

Estudios superiores

2011 – 2017: Universidad Nacional Federico Villarreal - Bachiller en Psicología.

2020-2020: Universidad Nacional Mayor de San Marcos- Diplomado de Gestión de RRHH

Logros profesionales:

2022: Implementación del programa de formación interna a nivel regional de G4S

2024: Implementación del programa mis primeros meses en administración central del holding
SPSA

2025: Incremento de cumplimiento de cursos normativos de administración central del holding
SPSA

Prácticas Preprofesionales e Internado

Fecha: mayo 2015 – febrero 2018

Empresa: TRIATHLON SAC

RUC: 20417531026

Área: Gestión Humana

Condición: Asistente de Selección y Desarrollo del Talento

Funciones

- Publicación y filtro curricular en las distintas bolsas laborales.
- Aplicación y corrección de pruebas psicométricas y proyectivas para convocatorias internas y externas acompañadas de entrevistas por competencias
- Verificación de documentos de los ingresantes, elaboración y entrega de file de personal
- Coordinación con clientes internos para presentación de candidatos
- Gestión de encuestas de salidas
- Dictar la inducción a los colaboradores nuevos
- Organizar las capacitaciones del plan anual de capacitación
- Apoyo en la evaluación de desempeño a nivel nacional

Experiencia Profesional y laboral

Fecha: abril 2018 – diciembre 2018

Empresa: EVERIS PERU SAC

RUC: 20521586134

Área: Gestión Humana

Cargo: Asistente de reclutamiento y selección

Funciones

- Encargada de los procesos de selección de la unidad de negocios de BPO
- Coordinar con candidatos y clientes internos el proceso de ingreso
- Responsable de dictar la inducción a los nuevos colaboradores
- Seguimiento del status del indicador de selección.
- Recepción de la documentación solicitada a los postulantes y armado de legajos bajo los estándares establecidos.

Fecha: abril 2019-enero 2020

Empresa: G4S PERU SAC

RUC: 20422293699

Área: Gestión Humana

Cargo: Analista de entrenamiento

Funciones

- Gestionar el proceso onboarding operativo y administrativo.
- Ejecutar el plan anual de capacitación
- Gestionar el proceso de promoción y desarrollo interno.
- Administrar las plataformas LMS de capacitación
- Capacitar y facilitar en programas de cultura corporativa
- Implementar el programa de formación interna "escuela G4S"
- Diseñar cursos y mallas curriculares

- Apoyar en el proceso de evaluación de desempeño y clima laboral
- Analizar indicadores y presentar reportes de formación

Fecha: febrero 2022 – Actualmente

Empresa: Super food Holding

RUC: 20608297163

Área: Gestión Humana

Cargo: Analista de desarrollo y Gestión del Talento

Funciones

- Lidero procesos de onboarding y programas de pasantía para nuevos líderes de administración central del holding
- Lidero proyectos de mejora de la experiencia de los nuevos colaboradores en sus primeros meses.
- Implemento y gestiono el plan anual de capacitación con indicadores de ROI y evaluación de capacitación de KirkPatrick
- Coordino con proveedores el desarrollo y ejecución de programas de capacitación, formación y desarrollo.
- Gestiono procesos de evaluación de desempeño (despliegue, seguimiento y calibración de talento)
- Mantengo actualizada las bases de datos de capacitación y evaluación de desempeño en las plataformas de soporte.
- Administro las plataformas LMS de capacitación y licencias de aprendizaje autónomo.
- Gestiono iniciativas de Talento Boutique en las unidades de negocio de SPSA y transversales cross plataforma Intercorp

1.2. Descripción de la empresa

Supermercados Peruanos S.A. (SPSA) es una empresa constituida principalmente con capital peruano y como tal está comprometida con el desarrollo del país. Es una empresa en constante crecimiento y su objetivo es desarrollar todas las operaciones con un enfoque sostenible, generando negocios rentables que tengan un impacto positivo en el bienestar de la sociedad, siendo motor de crecimiento en las regiones donde opera, y que busque permanentemente el equilibrio ambiental. El compromiso de SPSA está en seguir construyendo país a través de operaciones sostenibles que generen valor compartido entre sus clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y todos sus grupos de interés, considerando los aspectos sociales, ambientales y económicos en su toma de decisión. Esta política formaliza el compromiso de SPSA con los objetivos del desarrollo sostenible y el cumplimiento de su propósito: generar bienestar a todas y todos los peruanos, entregando calidad todos los días. El objetivo de la organización es establecer el marco para la gestión sostenible de sus operaciones y cadena de suministro; tomando en consideración estándares globales, las mejores prácticas del sector y la búsqueda constante de innovación, tomando en consideración sus grupos de interés.

La organización tiene, principalmente, cuatro dimensiones para enfocarse en los grupos de interés desde donde se genera el mayor impacto; estas dimensiones son: colaboradores, comunidad, proveedores y ambientes. En cuanto a la dimensión Colaboradores, son todas las personas que se encuentran dentro de la planilla de SPSA y toda persona que realice labores para los supermercados y tenga relación con la operación (contratistas); tienen como objetivo implementar prácticas de flexibilidad y de balance de vida que permitan al equipo alcanzar objetivos personales y cumplir con las responsabilidades propias de una vida familiar. También se refiere a que bajo ninguna circunstancia se transgredan los derechos humanos de sus

colaboradores, cumpliendo las leyes laborales que rigen en el país. Se encargan de promover activamente y de manera equitativa el desarrollo de todos sus colaboradores sobre la base de sus méritos, capacidades, competencias y desempeño, evitando cualquier tipo de discriminación basada en la diferenciación injustificada por motivos como: discapacidad, sexo, orientación sexual, creencia religiosa, origen. Siguiendo nuestra política contra la violencia y discriminación de género, así como nuestra política de contra la violencia y discriminación de género, así como fomentando una cultura diversa, influyente y meritocrática.

En lo que respecta a la dimensión Comunidad, es el grupo de ciudadanos que habitan en zonas cercanas a las operaciones de SPSA, a quienes se les ofrece productos de calidad con alto valor nutricional a través de sus marcas propias, brindando una opción saludable a un precio asequible, se genera empleo para ellos, hay educación ambiental para que exista orden, limpieza y seguridad.

En lo que respecta a los Proveedores, se refiere a las empresas que suministran los productos comerciales a los SPSA, para lo cual es necesario que cumplan los reglamentos de la organización y presenten productos de calidad para una la satisfacción de los clientes. Velamos para que todos los proveedores respeten los derechos humanos y la legislación laboral aplicable al país, rechazando cualquier forma de trabajo forzoso, trabajo infantil y discriminación a grupos minoritarios. Se les brinda las facilidades y asesoría técnica a pequeños productores con impacto social y ambiental, con el fin de que ingresen a la cadena de suministros de los supermercados, y así crecer en conjunto; se les solicita productos de alta calidad que cuenten con certificaciones que aseguren un uso sostenible de los recursos, priorizando su protección ambiental.

Finalmente, acerca de la dimensión Ambientes, se refiere al entorno compuesto por variables de la naturaleza, como, por ejemplo, clima, plantas, agua, que interactúa con las

operaciones de los Supermercados, determina el bienestar de los seres vivos y sustenta el desarrollo de actividades económicas, los productos deben contar con certificaciones que aseguren un uso sostenible de los recursos, priorizando la protección ambiental. Se reciclan los residuos, se estimula el uso de empaques reciclables y se incentiva a los clientes a la higiene, previniendo enfermedades y sabiendo cuidar los alimentos.

1.2.1. Razón social

Supermercados Peruanos S.A. es una organización exclusivamente de origen peruano que agrupa tiendas de diferentes nombres dedicadas a la venta de productos, de preferencia, alimentarios, aunque paulatinamente, a solicitud de los clientes, ha ido incrementando sus líneas de ventas, siempre con autorización y supervisada por las autoridades competentes. En la actualidad tiene tiendas a nivel nacional, principalmente en la capital del país, así como en ciudades importantes como Trujillo, Chiclayo, Huancayo, Arequipa e Ica. En otros lugares también ha incursionado en diferentes zonas de los departamentos.

1.2.2. Tipo de institución

Supermercados peruanos es una empresa privada del sector retail, dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo a través de supermercados e hipermercados. Forma parte del grupo empresarial Intercorp, uno de los conglomerados económicos más importantes del Perú. Opera a nivel nacional y desarrolla sus actividades bajo un enfoque empresarial orientado a la eficiencia operativa, competitividad y sostenibilidad en el mercado.

La sede administrativa central está ubicada en jirón Morelli 181, distrito de San Borja, departamento de Lima. El número de teléfono es (51-1) 6188000.

1.2.3. Reseña histórica y descripción de la organización

La empresa inició operaciones en el mercado peruano con el objetivo de consolidarse como una de las principales cadenas de supermercados del país. A lo largo de los años, la empresa ha experimentado un importante proceso de crecimiento y expansión, fortaleciendo su presencia en distintas regiones del Perú. La organización fue fundada en el año 1993 con el nombre de Supermercados Santa Isabel Perú. En 1998 la organización fue adquirida por capitales chilenos. En el 2003 fue vendida a InterCorp, al año siguiente, el 1 de enero de 2004, fue adquirida por grupo empresarial del señor Carlos Rodríguez Pastor Persivale tomando el nombre de Supermercados peruanos S.A. Finalmente, en el 2012 fue adquirida por InterCorp Retail. Siempre se destacó por sus buenos servicios, llegando, en 2017, a obtener el premio de la Asociación de Buenos Empleadores. En la actualidad administra marcas como: Plaza Vea, Vivanda, Mass, Makro. Super food holding, Operadora de servicios logísticos, Empresa productora de Alimentos, Agora Shop y Merkao

Plaza Vea empezó a funcionar desde 2007, sus locales varían y son denominados, internamente, de acuerdo al tamaño y a la cantidad de servicios que ofrece, que van desde un número limitado de artículos hasta los que ofrecen todo tipo de variedades; sin embargo, a partir del 2013 ya no hay diferencias porque los locales han crecido y ofrecen muchos productos, con la intención de retener la mayor cantidad de clientes y en un mismo supermercado puedan adquirir la mayor cantidad de productos.

En cuanto a los supermercados Vivanda, su mayor cantidad de clientes se encuentran en zonas de clases altas. Inició a funcionar en 2005⁴, en la actualidad tiene 8 tiendas, ubicadas en zonas estratégicas de clases altas; en la actualidad tiene 10 locales que logran satisfacer los requerimientos de los vecinos.

La cadena de tiendas Mass ofrece productos de un menor número, más se dedican a lo que los clientes pueden encontrar en los mercados y en las bodegas, aunque con ventas al por mayor. Es la que más está creciendo, aunque con productos más limitados, paulatinamente se van abriendo más locales, principalmente a nivel nacional, llegando a tener 400 locales. Como las demás tiendas, siempre se preocupa por ofrecer servicios de calidad y de buena atención al cliente. Ofrecen los precios más bajos que cubren las necesidades de sus clientes.

Makro, son los supermayoristas, inició sus operaciones en el 2009 con el compromiso de ser el mejor aliado de los emprendedores peruanos, proporcionándoles una variedad de productos a los mejores precios, en la actualidad tiene 23 tiendas a nivel nacional. En el 2020 se alió con empresas extranjeras, se preocupa por hacer crecer a sus clientes ofreciéndoles todo tipo de orientación.

Supermercados peruanos desarrolla actividades de comercialización de productos alimenticios y no alimenticios, dirigidos a diversos segmentos socioeconómicos. Su propuesta de valor se basa en ofrecer precios competitivos, variedad de productos y una experiencia de compra accesible y cercana al cliente. La organización se caracteriza por promover la innovación en formatos comerciales, la optimización de procesos logísticos y el fortalecimiento del talento humano como eje estratégico para el logro de resultados sostenibles. Asimismo, mantiene un enfoque centrado en el cliente y en la mejora continua de sus operaciones.

A. Misión. Ofrecer a nuestros clientes productos de calidad a precios bajos mediante formatos de retail eficientes y directamente del productor al consumidor que les permitan mejorar su vida.

B. Visión. Ser la cadena de supermercados líder a nivel nacional, reconocida por su servicio al cliente, variedad de productos y desarrollo de prácticas sostenibles.

C. Valores. Supermercados Peruanos se caracterizan por educar a sus colaboradores y a la comunidad a través de los siguientes valores:

- Transparencia. Decir las cosas que se siente, transmitiendo las ideas y expectativas, pero siempre respetando la opinión de los demás.
- Honestidad. Reconocer los errores y evitar que se repitan.
- Respeto. Valorar a las personas y reconocer sus esfuerzos y virtudes, a la vez que existe preocupación por su desarrollo.
- Innovación. Nuestros empleados están opinando y haciendo propuestas de cambio.
- Sentido de equipo. Todos trabajan de manera sistémica.
- Abrazamos la diversidad. No hay discriminación.

D. Pilares culturales. Damos importancia a la actitud innovadora aportando ideas que generen mejoras en los procesos y tareas, buscando soluciones innovadoras a los problemas cotidianos. Existe sentido de equipo pensando en lo mejor para la empresa antes de tomar cualquier decisión, colaborando y apoyando al equipo proactivamente. Estos pilares nos ayudan a desempeñarnos mejor en nuestro ambiente de trabajo, a ser más eficientes y a fortalecer nuestro crecimiento personal. Estimulamos practicar lo bueno porque representa el compromiso organizacional de generar impacto positivo de manera sostenida en el cliente, colaboradores, proveedores y la sociedad en general.

E. Lineamientos estratégicos. Para lograr los objetivos de la organización, es preciso conocer a nuestros clientes, con quienes hay contacto frecuente, así como la realización de encuestas para ofrecer un buen servicio y mejoras contantes. Estos lineamientos están orientados a fortalecer el posicionamiento en el sector Retail peruano, garantizando en crecimiento sostenible, eficiencia operativa y generación de valor para sus grupos de interés. Entre los

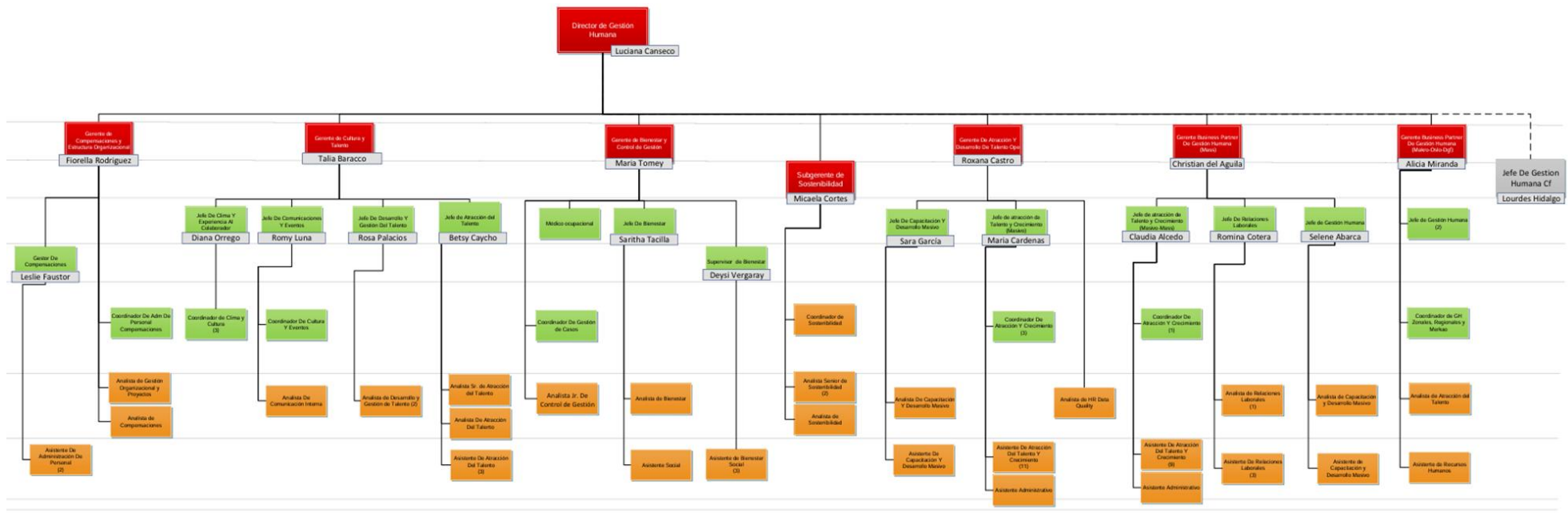
principales lineamientos estratégicos tenemos: orientación al cliente y experiencia de compra, expansión y cobertura nacional, excelencia operativa y eficiencia en costos, transformación digital e innovación, desarrollo y gestión del talento, y sostenibilidad y responsabilidad social.

F. Principios. Trabajamos directamente con nuestros colaboradores; con la comunidad siempre la estamos orientando y escuchando para dar solución a sus problemas; los proveedores son personas que no pueden fallar en la entrega de los productos que vendemos porque de no hacerlo los podemos perder. Se genera bienestar para todos los peruanos entregando calidad todos los días, este principio constituye el eje central que orienta la estrategia, la cultura y las decisiones de la organización. Finalmente, con el ambiente, lo estamos cuidando y evitando las contaminaciones. La empresa entiende que su rol dentro del sector Retail no se limita a la comercialización de productos, sino que impacta directamente en la economía familiar, acceso a productos de calidad y la experiencia cotidiana de millones de peruanos.

1.3. Organigrama de Supermercados Peruanos S.A.

Figura 1

Organigrama de Supermercados Peruanos



1.4. Áreas y funciones desempeñadas

1.4.1. Onboarding

Todas las organizaciones, cuando contratan a trabajadores, están tratando de elegir a los mejores, seleccionar los talentos que les a ayudar a crecer a la organización, sin embargo a veces el trabajador no se adapta a su nuevo trabajo y hasta puede retirarse porque no encuentra los medios suficientes para desempeñarse como quisiera, motivo por el cual se tiene que convocar a un nuevo proceso de reclutamiento y selección, lo que significa volver a invertir en el proceso con el costo de haber perdido tiempo y dinero; es así que las organizaciones, al llegar un nuevo trabajador llevan a cabo el proceso para integrarlo a su nuevo trabajo. El proceso consiste en irlo acompañando paulatinamente para enseñarle su trabajo, qué debe hacer, cómo lo debe hacer, cuándo y dónde lo hará. Es el entrenamiento inicial que le da la posibilidad a la persona de encajar perfectamente para desempeñarse y cumplir muy bien su rol, para lo cual se necesita desarrollar programas para que el nuevo trabajador se adapte.

Algunas organizaciones consideran que este tipo de adaptación les va a generar gastos, lo que puede llevar a la pérdida de talentos, pero finalmente los directores de la organización se dan cuenta que por no haber una buena adaptación puede ocurrir descontentos y hasta malas relaciones entre sus compañeros. La aplicación del programa para el nuevo trabajador consiste en dedicarle el tiempo suficiente, enseñarle a hacer tareas y que éstas sean repetitivas hasta que logre aprenderlas para que las haga bien hechas. Para la aplicación de estos programas es preciso invertir lo necesario para que el trabajar rinda como se espera de él y así evitar la rotación. Como vemos, tener un buen onboarding resulta más beneficioso porque los resultados son superiores si no se lleva a cabo este proceso debido a que una cosa es esperar que el trabajador aprenda a su ritmo y otra cosa es que rinda de acuerdo a lo que la organización espera lograr; siempre se debe

tener presente que no se trata de que el trabajador haga las cosas bien, es preciso que a medida que se va desarrollando el programa se le vaya estimulando sus avances, la motivación debe ser constante (Aguilar, 2026).

Supermercados Peruanos están considerados dentro de las empresas retail, es por eso que el onboarding no se reduce solo a dar una buena bienvenida al nuevo trabajador, se trata que el recién llegado, luego de ser evaluado y seleccionado, pasa por un programa de integración, donde no solo se le muestra cómo tener un buen rendimiento, sino que también se le explican los valores, fines, políticas, historia de la organización, la cultura, las normas de convivencia, reglamentos, así como detalles muy importantes que son un gran complemento con lo que van a hacer y desempeñarse con sus nuevos compañeros; es por eso que su implementación permite una rápida adaptación a lo que va a hacer, una de las consecuencias favorables es que las personas que han sido seleccionadas se van a identificar con la organización y estarán comprometidas y dispuestas a aportar lo mejor de sí, así como dar más de lo que se les obliga. Un programa bien aplicado permitirá lograr buena integración y que desde el primer momento que ingresa a laborar se sienta bien venido y aceptado, se sentirá parte de su nueva familia, así se irá adaptando hasta desempeñarse como se espera que lo haga. Un dato importante es que en Supermercados peruanos se capacita a los nuevos trabajadores, dependiendo de lo que hagan, sobre los fundamentos básicos de la inteligencia artificial para que paulatinamente se vayan adaptando a la tecnología, inclusive los nuevos trabajadores se pueden autocapacitar en los momentos que crean conveniente, teniendo en consideración que es muy importante la atención al cliente y que esté satisfecho con lo que se ofrece.

1.4.2. Capacitación

Algunas organizaciones trabajan confiando siempre en sus trabajadores, esto no es suficiente porque es preciso controlar el trabajo que realiza el personal, porque de otra manera no sabemos si el negocio se va a sostener en el tiempo, por tal motivo, es preciso supervisar la tarea que realiza cada uno de los miembros del centro laboral. Es preciso planificar la manera como se va a trabajar, el control de las planillas, ver los ingresos y egresos, adquirir los equipos para brindar un buen servicio y que los clientes estén satisfechos. Los inversionistas de la organización desean ver resultados, nadie desea perder, desean saber cuánto está dejando el negocio de los supermercados. Por otro lado, los gerentes conocen muy bien que el mercado se innova día a día, por tal motivo el cliente desea ser atendido en el menor tiempo posible, sin largas filas, adquirir buenos productos, por tal motivo es preciso instalar una tecnología de compra avanzada que permita al cliente estar satisfecho. También desean seguridad y limpieza, no ser engañados, pronta atención cuando hacen pedidos a través de medios telefónicos; de ser preciso, desean tener autoservicio para ganar tiempo, cuando necesitan información desean que sea rápida y confiable, que los orienten cuando tienen dificultades en adquirir el producto y que hasta les expliquen cuáles son los beneficios nutricionales de cada uno de ellos, o que les informen cómo identificar fechas de vencimiento.

Bohórquez et al. (2017) dicen que el avance de la tecnología, la interconectividad, la inteligencia artificial y la tendencia a confiar, por parte del cliente, a quien le ofrece el producto, obliga a que los gerentes capaciten a los trabajadores para que cada vez mejores el servicio, así como pensar en cómo será el movimiento de los supermercados en el futuro. Es así que en Supermercados Peruanos se dedica un buen presupuesto para la capacitación de su personal, sobre todo que es de buena calidad y el tiempo que se dedica a este proceso es importante porque los trabajadores lo saben valorar, después que regresan de capacitarse afirman no haber ido a

perder el tiempo; por eso, cuando se programan capacitaciones siempre están motivados, principalmente porque les sirve de acuerdo a sus necesidades, esto se explica porque antes de empezar el proceso se les consulta sobre lo que necesitan ser capacitados, además que se les evalúa sobre las dificultades que tienen para un buen desempeño. Los trabajadores comprenden que para ser una empresa competitiva y rentable deberán estar en capacitación constante y así paulatinamente se van convirtiendo en empresas líderes, principalmente en esta época de tanta competitividad. Es así que cada organización busca empoderarse, pero siempre a través de la capacitación porque permite tener trabajadores que estén al día de las exigencias de los clientes, sobre todo en los supermercados porque está relacionado con la salud, donde se exige orden, limpieza, seguridad y precios justos.

1.4.3. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño de los trabajadores es un tema importante en todas las organizaciones. Cuando los directivos informan que se va a llevar a cabo esta evaluación, los trabajadores, con frecuencia se preocupan porque lo asocian como que van a empezar los despidos y empiezan a enviar sus currículos a otras organizaciones para estar preparados si son despididos, principalmente cuando escuchan que los gerentes no están satisfechos con el rendimiento o hay descuido por parte de un grupo de los trabajadores, tal vez como una manera de llamarles la atención que se esfuercen más y tengan mejor compromiso con su centro laboral. Sin embargo, es necesario prepararlos y decirles que la evaluación tiene por objetivo identificar las debilidades, así como las fortalezas de cada uno para capacitarlos en lo que necesitan para que crezcan como personas, como trabajadores, con el resultado de una posición de la organización. Por otro lado, se les informará que se desea saber cómo es el desempeño de cada uno para ayudarlos a superarse. En el caso de Supermercados Peruanos, la cantidad de

colaboradores es tan grande que se necesita hacerla por grupos, por ejemplo, con gerentes, mandos medios, obreros hasta terminar con la evaluación de todos. Con frecuencia se contrata a agencias especializadas para llevar a cabo este proceso, aunque siempre hay participación de la organización porque cada uno de sus integrantes conoce a los que trabajan en el lugar; de esta manera la evaluación será más justa porque también se tiene en cuenta el compromiso del trabajador con su empresa, además de la manera como colabora con sus compañeros (Manco et al., 2025).

Al trabajador de Supermercados Peruanos se le prepara señalándoles que el propósito de la organización es mejorar continuamente para que la calidad del servicio, así como de los productos que se ofrecen a los clientes tengan la garantía que ellos esperan; se les informa que la evaluación es total, cada uno de los miembros de la organización, incluyendo a los gerentes, será evaluado por todos; es decir, sus pares, los trabajadores, los inversionistas y las personas a quienes se les ofrecen los servicios, siempre mirando a la mejora constante, por lo tanto, no deben tomar la evaluación como motivo de despido sino, mas bien, para mejorar el servicio y tener buena productividad. Se les hace recordar que cuando se presentaron a la organización a cada uno se les exigió varios requisitos, además se les informó que estarán siendo capacitados de acuerdo a sus necesidades como a lo que requiere la organización, para lograrlo es preciso evaluarlos para identificar en cada uno de ellos sus habilidades para que hagan su trabajo de la mejor manera (Chiavenato, 2000).

Por eso, la evaluación del desempeño es importante porque se evalúa el trabajo total de los integrantes para el logro de los objetivos de la empresa y ofrecer servicios de calidad; desde aquí se evalúa el éxito del centro laboral, por ese motivo, los trabajadores no deben tener temor a ser evaluados porque ayudará a superarse y capacitarse; si los resultados son los esperados, se

beneficiará la organización, los trabajadores y la familia; asimismo, tendrán el reconocimiento de los clientes. Por eso, se motiva a los trabajadores indicándoles que se trata de evaluar su desempeño, la manera cómo están rindiendo, además de hacerles llegar la retroalimentación para su mejora total. La evaluación, en Supermercados Peruanos, es un proceso objetivo y justo, basado en criterios claros y relevantes del desempeño del puesto, se evalúa habilidades técnicas, experiencia, habilidades interpersonales y cada puesto tiene su propia técnica de evaluación.

1.4.4. Gestión del talento

Es a través del reclutamiento y de la selección de personal desde donde las organizaciones se interesan por atraer candidatos y elegir a los más adecuados, no se trata solo de revisar los currículos, sino tener una estrategia clara para encontrar al candidato ideal para cada puesto, esto es importante porque una mala contratación puede costar mucho tiempo y dinero. Es aquí desde aquí donde se identifican la habilidades y características que debe tener un candidato para destacar en un puesto, para lo cual es importante tener bien claro las tareas y responsabilidades y requisitos de cada puesto, sin esto es muy difícil elaborar el perfil del candidato ideal. Ligado a esto se proyecta la remuneración que se va a ofrecer a los candidatos, por lo tanto, ya están dadas las condiciones para que la organización elabore las estrategias para atraer los candidatos, para lo cual la organización empieza a utilizar sus recursos tecnológicos para poner en sus redes sociales la propaganda donde se va a divulgar a los interesados lo que se necesita para llamar la atención de los mejores talentos. Existe en la actualidad agencias de colocación que tienen base de datos de personas que están buscando empleo, los interesados envían sus currículos para ser convocados en cuando se necesite a una persona que tenga el perfil del puesto que se está solicitando. Cuando se busca a ejecutivos de alto nivel también hay agencias que se especializan en la búsqueda personalizada y discreta que se les denomina caza

talentos y llegan a convencer a personas que están en una organización para que pasen a otra, por lo que sus honorarios son más altos. Otra forma de captar a buenos trabajadores es a través de las bolsas de trabajo con instituciones de formación superior. Es preciso tener en cuenta que las redes sociales no solo son para captar a personas nuevas, también es para investigar quiénes son las personas que se están presentando y para verificar datos que el interesado ha puesto en su currículum.

En Supermercados Peruanos primero llevamos a cabo el reclutamiento interno que consiste en buscar candidatos dentro de la empresa con el objetivo de buscar la promoción y retención de talentos, esto motiva a los empleados, reduce los tiempos de reclutamiento, capacitación y onboarding y, algo muy importante, que es la mejora del clima laboral. Cuando llega una persona de afuera se amplía la base de candidatos, traen nuevas habilidades y experiencias y facilita la búsqueda de perfiles específicos, es más costoso, lleva más tiempo y puede generar incertidumbre entre los empleados que están laborando. Nos preocupamos para averiguar si los valores de los candidatos se alinean con los de la empresa; a continuación, viene la integración para que la organización tenga éxito.

II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA

2.1. Supermercados Peruanos S.A.

Supermercados Peruanos es una empresa líder que opera en más de 20 regiones, comprometida a seguir construyendo país a través de operaciones sostenibles que generen valor compartido entre nuestros clientes y colaboradores, proveedores, accionistas y todos nuestros grupos de interés; considerando siempre los aspectos sociales, ambientales y económicos en nuestra toma de decisiones. Tenemos una política de triple impacto porque, en primer lugar, nuestro negocio está basado en las personas: nuestros colaboradores, proveedores, las comunidades vecinas y las familias peruanas, con quienes estamos comprometidos en ofrecerles lo mejor. En segundo lugar, contribuimos con el crecimiento económico del Perú con una cadena de valor que se potencia con aliados locales, quienes nos llenan de orgullo porque crecemos juntos. Finalmente, aportamos porque nuestras operaciones dejen una huella positiva en el ambiente a lo largo de toda nuestra cadena de valor, por eso hacemos más con menos. Somos una empresa de capital peruano y nuestro éxito comercial contribuye al desarrollo económico del país. En cada tienda, al menos el 90% de nuestros colaboradores son de la zona, generando así empleo directo en las comunidades en donde operamos. En nuestra cadena de valor, incluimos proveedores locales, impulsando su crecimiento y desarrollo de nuestra mano.

Nuestras fortalezas competitivas están centradas en que somos actores líderes en el mercado peruano y en constante crecimiento con una cartera inmobiliaria diversificada en ubicaciones difíciles de replicar, pues tenemos ubicaciones estratégicas en el país; tenemos acceso a atractivos espacios de tiendas minoristas, pues ofrecemos marcas de tiendas altamente reconocidas con precios asequibles y con satisfacción del cliente; el equipo directivo con el que contamos son personas que destacan porque tienen experiencia operativa en todo tipo de rubro

que ofrece nuestra organización, pues son cuidadosamente seleccionados, altamente capacitados lo que se visualiza en que hay retención de nuestros talentos, pues no solo a ellos sino a todos nuestros colaboradores, ofrecemos un buen clima laboral, los capacitamos, nos preocupamos por su familia y pagamos justos salarios sin demorarnos.

Nuestros frentes de trabajo están referidos, en primer lugar, a la selección inclusiva donde los procesos de selección y crecimiento interno están libres de sesgos y bajo un enfoque de género que permita la diversidad del talento, en la actualidad integramos a 109 personas con discapacidad en nuestros supermercados de Plaza Veá, Vivanda y Makro. En segundo lugar, tenemos buena comunicación interna y externa porque existe sensibilidad a nuestros grupos de interés para fortalecer una cultura de respeto hacia la diversidad y equidad de género, asegurándonos de un uso de comunicación inclusiva, nos caracterizamos porque la lucha del día a día es de todos. En tercer lugar, en cuanto al acoso, hostigamiento laboral y violencia doméstica, estamos en tolerancia cero, así como sensibilizamos de manera constante sobre las conductas que constituyen hostigamiento sexual y violencia, además de contar con protocolos para la atención de casos; esto se confirma en que el 79% de nuestros colaboradores considera que en la empresa hay tolerancia cero a comportamientos de acoso a tratos violentos. En cuarto lugar, en cuanto a la esfera externa, son acciones para que nuestros grupos de interés externos adopten buenas prácticas, políticas y procedimientos extiendan nuestra cultura de diversidad generando un efecto multiplicador; al respecto, realizamos simposios sobre diversidad e inclusión de nuestros proveedores. Todos nuestros proveedores son evaluados en el cumplimiento de los siguientes criterios:

En primer lugar, se les evalúa por su calidad, pues nuestros proveedores deben aprobar auditorías de calidad, tanto en sus plantas como en el producto a comercializar en nuestras

tiendas; con esto estamos garantizando ofrecer calidad a nuestros clientes porque visitando las plantas desde nos proveen estamos evaluando lo que vamos a recibir, además nosotros presentamos condiciones y manera de entregarnos los productos que cada uno ofrece. En segundo lugar, se evalúa el aspecto ético, pues tenemos cláusulas de protección de datos, declaraciones juradas anticorrupción, anti-financiamiento del terrorismo, parentesco y cumplimiento de leyes laborales para con los colaboradores del proveedor. En tercer lugar, evaluamos la sostenibilidad, pues desde 2019 se cuenta con una sección de sostenibilidad en el cuestionario de evaluación de proveedores. Esta sección incluye temas de diversidad, gestión ambiental, relaciones comunitarias y derechos humanos.

2.2. Ejecución de programas

Supermercados Peruanos continuamente está ejecutando programas de diferentes índoles porque como una empresa con vocación de servicio y un gran sentido de responsabilidad social que busca aportar al desarrollo del país; nos interesa, principalmente el valor humano porque sin el aporte de los colaboradores poco se podrá hacer; sin embargo, nosotros damos lo que prometemos. Nos preocupamos por el aspecto ético, el cultivo de valores, cumplimiento de la misión, la atención al cliente, desarrollo de cada colaborador.

2.2.1. Programa de onboarding

En Supermercados Peruanos tenemos la convicción, de acuerdo a los resultados, que si hacemos un buen proceso de onboarding no es necesario de tener capacitaciones muy extensas porque desde el inicio el interés está centrado en lo que le interesa al cliente, nuestros colaboradores saben que si se preparan para este tipo de atención, siguiendo las instrucciones que tienen, se logrará alcanzar los objetivos, no importa el tiempo que al inicio puedan demorar, una vez que se adaptan ellos empiezan a innovar (Silva, 2024). Esta autora agrega que cuando este

procedimiento tiene eficacia, es necesario tener en cuenta que se cumpla lo siguiente: Primero, tener al día en su legajo personal, desde antes que el trabajador empiece a laborar, los requisitos que se han solicitado para ocupar el puesto, desde el contrato hasta la presentación de los manuales que debe ir revisando para cuando llegue a trabajar, pues así el recientemente reclutado ya tiene los conocimientos básicos de lo que debe saber y hacer. Luego deberá tener conocimiento previo de sus obligaciones, valores, código de ética, horarios de trabajo, fechas que se respetan en la organización, estímulos motivadores, permisos. Explicarle la cultura de la organización para que tenga conocimiento de su historia, fundación y la forma cómo se desempeña cada uno. Finalmente, la importancia de llevarse bien con sus colegas y superiores, así como el trato a los clientes, siguiendo siempre el protocolo.

A. *Justificación del programa.* Las experiencias en los Supermercados Peruanos han permitido observar que la adaptación de los nuevos trabajadores, de acuerdo a la aplicación del programa, es más rápida, existen mejores aciertos, el rendimiento es mejor, se identifican rápido con la organización y asumen compromiso. Saben que en cualquier momento van a hacer consultas, se las van a escuchar y atender, sin generar molestia en las personas a las que se dirigen; esto mejora el clima laboral y la rotación casi ni se presenta, lo que permite ahorro a la organización porque no está convocando nuevamente a la selección de personal. También se observa mayor motivación, mejora la productividad debido al compromiso que va asumiendo la persona con la organización

B. *Objetivos del onboarding.* Entre los objetivos que la organización se propone para ubicarse entre las empresas más destacadas tenemos:

- Incrementar la productividad, debido a que los nuevos trabajadores reciben información clara y oportuna, por lo que su producción es terminada en menor tiempo y de mejor calidad, reflejándose en el incremento de las ventas.
- Mejorar el clima laboral, para lo cual es preciso establecer buena comunicación en la organización utilizando manuales que contengan información que se pueda comprender y así evitar confusiones.
- Mejorar la cultura organizacional explicando los valores, principios e historia de la organización para que se sientan comprometidos.
- Satisfacer las expectativas de los clientes para lo cual es necesario mantener siempre capacitados a los trabajadores, principalmente al momento de atenderlos y escuchar con atención las consultas que se les haga.

C. Comportamiento durante el onboarding. Además de proporcionar a los nuevos trabajadores la información necesaria sobre la organización, así como la entrega de los materiales que utilizará, indicarles el lugar donde van a laborar, firma de documentos relacionados a su salario, también se les explica cómo será su capacitación, sus beneficios, deberes y derechos. Luego que el nuevo trabajador llega conociendo los primeros momentos de la organización, se le espera el primer día con un ambiente acogedor, se le presenta al equipo con el que va a trabajar, a sus superiores, a sus líderes, se le acompaña a conocer todos los lugares. En Supermercados Peruanos se acostumbra que, al inicio, el nuevo trabajador tenga a una persona con experiencia en el cargo que le haga el acompañamiento para que no se sienta solo, no tiene mucha ansiedad e incrementa su identidad con su centro laboral. El ponerle a un consejero que le resuelva sus dudas y esté atento a todas las consultas que se le haga; con esto se están previniendo errores, se le otorga confianza y su aprendizaje será más rápido para que paulatinamente se vaya adaptando

e identificándose con la organización. La manera de explicarles sus tareas será de manera práctica y que no genere dudas porque tal vez, por no preguntar, puede llegar a cometer errores que se pudieron haber evitado. Cada uno de los trabajadores tiene sus habilidades, por eso se identifican y se aprovechan, también irá aprendiendo otras habilidades que le ayudarán en su desempeño.

El onboarding no tiene un tiempo de duración, a diferencia de la inducción que es como máximo una semana; en el primer caso, se le prepara al trabajador de manera paulatina, de acuerdo a lo que pueda rendir y aprender, más bien se trata de evaluar cuando algo no funciona bien. Es preciso que el mentor, sus jefes o compañeros, le pregunten cómo le está yendo, si de siente satisfecho, se pone atención a lo que pueda opinar, lo que siempre se tiene en cuenta porque ayuda a innovar; siempre se le va retroalimentando y se tiene en cuenta los objetivos que desde el inicio se le informó. En la organización donde laboro, al tener confianza en el trabajador, escucharlo y tener en cuenta sus opiniones, así como ayudarlo en lo que necesita, contribuye a que se identifique con la organización, incrementa la productividad y disminuye la rotación.

2.2.2. Programa de capacitación

En Supermercados Peruanos hacemos capacitación integral, estamos interesados en todos los detalles y necesidades de los trabajadores para que brinden servicios de calidad, que es lo que nos caracteriza; por tal motivo, todos los temas son importantes, uno de ellos es la salud y seguridad ocupacional, esto está referido a que en los supermercados es necesario tener mucho cuidado con la limpieza y el cuidado que se debe tener para manipular los alimentos, así como para evitar que se presenten insectos, roedores y otros bichos que pongan en riesgos la salud tanto de los trabajadores como de los clientes que confían en nosotros. Pero la salud del trabajador

no solo es tener cuidado con todo esto, sino que es preciso reducir los problemas emocionales, así como tener las condiciones de seguridad para que no se presenten accidentes o más adelante, debido a las malas condiciones laborales riesgos de accidentes, que podrían tener consecuencias que lamentar a través de los años y que se pueden manifestar en la edad adulta. Es por eso que obliga a que todos los días, antes de dar inicio a las labores, se reúne a los trabajadores, durante quince minutos aproximadamente para hacerles recordar sus obligaciones o explicarles las nuevas maneras de tener cuidado para que ellos estén seguros y su labor sea más efectiva. Se supervisa que estén vestidos cumpliendo los protocolos exigidos por las normas internacionales para identificar los riesgos a que están expuestos para evitar accidentes parciales o permanentes. Bernal (2025) indica que cada área tiene sus riesgos, entre los más comunes dentro los supermercados están: caída de materiales, vuelcos de estanterías, golpes con objetos que pueden llegar a alcanzar accidentes graves. Es por eso que se les envía material audiovisual para la prevención de accidentes de trabajo, que más tarde se van a discutir y a escuchar propuestas porque algunas veces los trabajadores observan algún peligro, por lo que deberán informar al área correspondiente para corregir el problema.

Otra capacitación está relacionada en el manejo de los alimentos, dirigida a prevenir la infección alimentaria, o intoxicación por alimentos, es una enfermedad provocada por alimentos contaminados que puede causar dolores estomacales, fiebres, náuseas vómitos y hasta la muerte, que puede traer como consecuencias demandas civiles y hasta el cierre del establecimiento. Es por eso que en los supermercados los manipuladores de alimentos deben guardar el cuidado necesario de acuerdo a los estándares de calidad para proteger a los clientes; es así que las personas que trabajan en esta área juegan un papel importante en la prevención de enfermedades alimentarias; las personas designadas tienen el conocimiento necesario y ser responsables de la

manipulación de los alimentos. Las prácticas de seguridad de alimentos son muy importantes porque reducen los factores de riesgo de transmisión de enfermedades provocadas por el consumo de alimentos; es por eso que los supervisores están encargados de que los empleados estén bien capacitados para realizar labores específicas de manipulación de alimentos.

Otra capacitación consiste en la atención al cliente, recordemos que ofrecer un buen servicio al cliente ayuda a que la organización sea exitosa y será el mismo consumidor el encargado de difundir la buena o mala atención. Se capacita a los trabajadores para indicarles sobre la importancia que sus acciones y esfuerzos orientados a generar una excelente experiencia para los consumidores de manera dinámica y proactiva. No concierne solo a un área de la compañía, sino que cada proceso debe estar enfocado en la satisfacción de las necesidades del cliente. Si hay un buen servicio, los consumidores se sentirán satisfechos por la atención y sentirán que tanto su tiempo como su dinero fueron invertidos de manera adecuada; además de esto la empresa se verá beneficiada, pues el servicio al cliente promueve la imagen de tu marca, facilita procesos, aumenta la lealtad y eleva los ingresos. En la medida que los trabajadores sean proactivos, rápidos, dinámicos y eficientes el cliente se sentirá más identificado con la organización, difícilmente migrará a adquirir productos a otros lugares porque se siente satisfecho (Merino 2024).

A. *Justificación del programa de capacitación.* Supermercados Peruanos está interesado en conocer a sus clientes, sus necesidades, sus intereses, sus perfiles, qué es lo que desean obtener; esto va a depender de la ubicación de cada uno de los supermercados, pues en todos no se exhiben los mismos productos porque algunos clientes prefieren un tipo y otros clientes prefieren productos de mayor o menor valor; otro detalle consiste en que muchos clientes constantemente están solicitando información por tal o cual producto, por tal motivo el

trabajador que lo atiende deberá estar preparado, de saber lo que el cliente desea entonces el trabajador llamará al supervisor o a alguien que sepa para dar solución al problema que la persona consulta; a partir de aquí también se va aprendiendo cuáles son las necesidades del cliente. Al cliente le agrada que lo escuchen y le den soluciones, así se entenderá el problema y ofrecer la solución; siempre se recomienda prestar atención a los detalles, para lo cual es necesario estar concentrado en lo que se escucha, los sentidos deben estar alerta para enfocarse en cada detalle, muchas veces una mala comunicación genera malestar en el cliente.

B. Objetivos del programa de capacitación. Los objetivos de supermercados peruanos son:

- Brindar mejor atención al cliente para su completa satisfacción, por lo que es necesario estar atento a sus deseos y consultas.
- Incrementar la comunicación y a partir de ahí empezar a entender cuáles son las necesidades de los clientes para que cuando acudan a los locales tengan el servicio que necesiten.
- Desarrollar las habilidades que tiene el trabajador para que ofrezca mejor calidad de servicio; es preciso escuchar las propuestas de los trabajadores de los supermercados porque son ellos los que están en contacto directo con el cliente.
- Ofrecer seguridad a los trabajadores para prevenir enfermedades y accidentes que pongan en riesgo su salud y bienestar y así estar preparados psicológicamente para brindar buena atención.

C. Actuación durante la capacitación. Es preciso que exista mucha atención a las recomendaciones que se les ofrece porque de ello va a depender estar preparados para los

servicios sean de primera calidad; es por eso que todos los días los supervisores están atentos a que los trabajadores estén informados sobre lo que deben hacer. Se recomienda:

- Estar atento a lo que le informa y solicita la clientela, pensando siempre en cuando nos relacionamos con el cliente éste no solo está consultando el aspecto formal, sino también sus problemas y quejas, por eso es preciso ser sinceros y empáticos, todo esto será valorado por los clientes.
- Construir confianza, la misma que se gana poniendo mucha atención y ofrecer soluciones por lo que es preciso tener habilidades blandas.
- Mejorar los tiempos de respuesta, pues el tiempo que se tiene es valioso, cada uno de los clientes anteriores siempre nos dejan enseñanzas, por lo que es preciso ser eficiente al momento de responder. Algunas veces los clientes llegan molestos, por lo que es preciso darles un trato amable para bajar la molestia, comportarse de manera cortés y usar un lenguaje empático, incluso en los casos más complicados. Finalmente, se deben cumplir las promesas y ser sinceros al momento de explicarles para qué sirve un producto.

2.2.3. Evaluación del desempeño

En Supermercados Peruanos, en cuando al desempeño de los trabajadores, se trabaja a través de las dimensiones que la organización tiene planificadas, dependiendo de la manera como el trabajador se va desempeñando; si bien no es necesario que se desenvuelva bien en cada una de ellas, lo importante es que rinda de acuerdo a las expectativas que se tiene, no solo de la persona sino también del grupo donde trabaja porque el éxito es de todos, siempre se está buscando que se trabaje en equipo, donde cada uno puede proponer sus ideas, las mismas que son atendidas, evaluadas y de acuerdo a sus propuestas son aceptadas, pues desde ahí se está

evaluando la innovación y también los temas que el trabajador desea ser capacitado (Paredes y Quiroz, 2021).

La primera dimensión que se evalúa es el conocimiento que se tiene del puesto, pues permite medir el rendimiento de acuerdo a los objetivos y el programa de la organización, pues a partir de aquí se va a deducir en qué es necesario capacitarlo, cuál es su rendimiento, su productividad; es una buena manera de conocer cómo ha ido asimilando lo que se ha venido indicando, si es que ha puesto atención en las instrucciones y la forma cómo coordina con sus demás compañeros para que le resulte mejor el trabajo; como vemos, no solo se evalúa a nivel individual sino sus interacciones con sus demás compañeros. No se descuida evaluar los intereses que el trabajador tiene sobre el puesto, lo que va a ayudar a que se especialice en determinado quehacer, que va a contribuir a convocarlo cuando sea necesario porque ayudará a dar soluciones más precisas, pues esto es producto de la experiencia y de lo que ha ido cosechando a través de los años; si este conocimiento se incrementa cada día entonces esta persona se irá formando como uno de los talentos de la organización, pues es una persona competente porque sus conocimientos no solo son prácticos como consecuencia de su experiencia, sino también teóricos por el aporte que ofrece; indudablemente que no solo se beneficia el trabajador sino también la organización porque mejora sus ventas y se presenta calidad en el servicio. La familia también se verá beneficiada porque el éxito de la organización ayudará a que el trabajador logre mucho más que los aumentos salariales, también el salario emocional es importante porque el trabajador tendrá el reconocimiento de sus superiores.

Otra de las dimensiones que se evalúa es el trabajo en equipo que consiste en trabajar de manera coordinada entre todos los integrantes de la organización, para lo cual desde el inicio se va formando a los coladores realizando talleres donde se da importancia a la colaboración entre

todos, cada uno puede opinar en el momento oportuno sin recibir órdenes directas porque así no se alcanzan los objetivos que se desean lograr, considerando que el cambio dentro las organizaciones es constante y todo se puede lograr en conjunto (Salas et al., 1992).

Una de las dimensiones que se evalúa el desempeño es la calidad en el trabajo, la misma que si se cumplen los objetivos habrá mejoras en las remuneraciones, crecimiento, desarrollo y seguridad familiar; es importante esta dimensión porque se trata de dar un buen servicio al cliente, podemos agregar que aquí se pone a prueba los valores de la organización, los mismos que ya están definidos por la organización; la comunicación dentro de todos también es importante. Cuando el trabajador tiene una buena calidad de servicio, así como ser valorado, se observa un buen ambiente laboral, compromiso organizacional, mayor motivación, poco ausentismo, así como un porcentaje bajo de rotación. Esta dimensión se avalúa porque el trabajador demuestra que debe hacer las cosas bien hechas, lo que significa que tiene las suficientes habilidades sociales para un buen desempeño.

En cuanto a la dimensión Responsabilidad, que está relacionada con el compromiso de ser colaborador con sus compañeros, servir bien al cliente, cultivar valores de la institución, así como tener la suficiente capacidad de tomar decisiones de acuerdo a los lineamientos de la institución, así como asumir su responsabilidad. Otra manera de evaluarse es la forma de dirigirse a la sociedad cuidando el medio ambiente, porque son sus integrantes los que hacen posible que tengamos clientes; si los tratamos mal indudablemente se van a aislar y a percibir mal a la organización.

Finalmente, se evalúa el trabajo a presión, a pesar que no estamos de acuerdo con este punto, de todas maneras, deseamos saber cómo reaccionan ante situaciones de estrés para superar los problemas y convertirse en personas resilientes para superar las adversidades y así cumplir

con los objetivos que persigue el centro laboral. Promovemos trabajar con objetivos, logros y avanzar cumpliendo las metas y así se rinde mejor.

A. *Justificación del programa.* Es el momento de verificar el rendimiento de los trabajadores para hacer las correcciones y así modificar el rumbo, si es que la situación lo amerita. La organización sabe que los tiempos son diferentes, las empresas de la competencia se modernizan, es por ese motivo que siempre se debe actuar de acorde a los avances, cambios y requerimientos de los clientes.

B. *Objetivos de la evaluación del desempeño.* Entre los objetivos más importante tenemos:

- Evaluar el conocimiento que tienen los trabajadores de los puestos que desempeñan en la organización para capacitarlos en lo que necesitan.
- Medir el conocimiento que tiene el trabajador del puesto que se encuentra desempeñando.
- Cultivar valores para dar una mejor calidad de servicio y mejorar a comunicación con todos los integrantes de la organización.

C. *Comportamiento durante la evaluación del desempeño.* Los trabajadores, durante la evaluación, se mantendrán en sus puestos de trabajo porque es en ese lugar desde donde deberán demostrar sus conocimientos, así como la evaluación de las habilidades sociales. Los superiores llevan unos cuestionarios donde opinan sobre el desempeño de cada uno de sus subordinados. Al finalizar se evalúan los resultados, se mejora lo obtenido y se proponen los temas de capacitación para la mejora continua.

2.2.4. *Programa de gestión del talento*

Cuanto más comprometidas y motivadas están las personas que trabajan los supermercados peruanos mayor es el esfuerzo que ponen en sus labores, por lo tanto, mejor es el

rendimiento que realizan dentro de la organización, por ese motivo es preciso saber contratar a las personas correctas y para que las políticas laborales establecidas permitan a cada trabajador desarrollar todo su potencial. El mejor punto de partida para hacer crecer el centro laboral es estimular el compromiso organizacional de cada una de las personas que trabajan en el lugar; es por eso que el éxito de una empresa es la actitud con que cada uno de los trabajadores asume su responsabilidad. Esta no es una tarea fácil, pues para lograrlo es ir construyendo paulatinamente la cultura organizacional basada en el respeto, autodisciplina, confianza, responsabilidad y mejora continua; es así que cuando el personal de la empresa se empieza a identificar con estos elementos, cada uno se sentirá inspirado para dar lo mejor de sí mismo y entre todos contribuirán al crecimiento constante del centro laboral, siendo el objetivo final que todas las personas que trabajan en la organización sientan que la empresa también es de ellas y que con su labor están logrando resultados importantes (Dipaz et al., 2017).

Vargas (2019) sostiene que para lograrlo es preciso empoderar a todo el personal para que se sienta actualizada al momento de hacer su trabajo permitiendo que los trabajadores tengan la autonomía, las herramientas y la información necesaria para afrontar y solucionar los retos que se le presenten en el desarrollo de su labor; todo esto nos permitirá dar todo de sí mismos y hacer clientes felices, es por eso que un trabajador empoderado será un trabajador enfocado en generar soluciones que garanticen la satisfacción de los clientes; por otra parte, las empresas que limitan a su personal son extremadamente deficientes y terminan llenado de frustración a sus clientes por la lentitud de solucionar cualquier inconveniente. Este autor también propone que cada trabajador proponga libremente sus expectativas que le gustaría que se presente en la empresa, que sientan que el centro laboral es parte de su vida. Otro detalle importante es reunir periódicamente al personal para contarles la historia de la organización, desde empezó hasta la

actualidad, la manera como fueron superando cada una de las dificultades hasta volverse resilientes; no se puede descuidar la visión, misión y valores de la empresa

A. *Justificación del programa de gestión del talento.* Permite que cada uno de los trabajadores se identifique con la organización, cada uno de ellos asumirá compromiso con la organización para lograr el propósito por la que fue creada la organización, así el impacto que se logre en cada uno de los clientes será valorado por todos, principalmente por los consumidores. El programa permite escuchar las ideas de los trabajadores para que se mejore, lo mismo que se complementa haciendo reuniones periódicas donde estén presentes la mayor cantidad de trabajadores, de esta manera habrá mejores lazos de amistad, además de escuchar información de todos. Una manera de complementar esto es haciendo dinámicas y llevando a cabo lluvia de ideas para consolidar lo que la organización desea lograr, además la escucha ayuda a valorar el trabajo de cada uno de los compañeros y decirles que cada uno realiza una labor valiosa. Finalmente, cuando haya logros, se deben reconocer, aquí se está aplicando el salario emocional, que es una de las formas de motivar a los trabajadores.

B. *Objetivos del programa gestión del talento.* Supermercados peruanos se ha propuesto lo siguiente:

- Fortalecer las relaciones entre el personal, por lo que es preciso reconocer los progresos, siempre estimulando la labor que cada uno lleva a cabo, si un trabajador merece una felicitación o reconocimiento se debe hacer en público, si se quiere llamar la atención a una persona se le debe hacer en privado.
- Establecer una política salarial justa y recompensar a quienes destacan en sus labores, por eso, el esfuerzo debe ser reconocido y recompensado.

- Estimular la capacitación y el buen desempeño de cada uno de los trabajadores, si alguno de ellos desea seguir estudios de capacitación se le debe permitir hacerlo porque, finalmente, todo va a sumar para la superación de la organización, así como la todos. Es preciso enviarlos a programas perfeccionamiento y capacitación y formación.
- Desarrollar su potencial y ascender en la escala jerárquica, así como sorprenderlos con detalles inesperados por su buen desempeño; estos detalles pueden ser días libres, regalos o alguna motivación económica. Recordemos que una de las maneras de evitar la rotación de los trabajadores es crear en ellos un buen clima laboral.

C. *Actuación durante la gestión del talento.* Supermercados peruanos tiene en cuenta lo siguiente:

- Ofrecer al trabajador seguridad, higiene, limpieza y puntualidad al momento de cancelar sus remuneraciones para que se sientan tranquilos y así cumplir con las necesidades de la familia, esto también contribuye al compromiso con la organización.
- Organizar jornadas sociales en las que participen todos para fortalecer la cultura de la empresa, así como hacerles recordar que tienen un compromiso con la sociedad y que el trabajo de todos.
- Crear elementos que fortalezcan la cultura de la empresa para que se sientan parte de la organización y difícilmente roten a otro lugar.

III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA EMPRESA

Supermercados Peruanos contribuye a los objetivos del desarrollo sostenible establecidos por las Naciones Unidas, estos objetivos trazan la ruta hacia el desarrollo social, ambiental y económico del mundo; entre los principales objetivos que tenemos se encuentran: contribuir a que se logre llegar al hambre cero, teniendo en cuenta que es necesario cuidar nuestros recursos naturales porque cada vez se incrementan más las ciudades y se descuidan las áreas verdes, así como el descuido de los recursos naturales; lo que trae como consecuencia la disminución de la biodiversidad y el cambio climático, con las graves consecuencias de sequías e inundaciones que afectan la producción agrícola y a la ganadería; todo esto conduce a la disminución de alimentos y al incremento del hambre generando mucha pobreza.

Otro objetivo es la igualdad de género, lo que lleva a que no exista discriminación hacia la mujer, teniendo los mismos derechos; a través de esto estamos logrando un mundo justo y con paz, lo que conduce a la prosperidad y que sea sostenible. Un tercer objetivo es el trabajo decente y el crecimiento económico, el mismo que consiste en que tomen todas las medidas de seguridad para que los trabajadores no se encuentren en riesgo de adquirir enfermedades o accidentes; al mismo tiempo ayuda a que tenga salarios justos y que no exista explotación. Un cuarto objetivo es la producción y consumo responsables, que consiste en pensar que no se puede sobreexplotar los recursos naturales que tenemos en la actualidad porque debemos pensar en lo que le podemos dejar a las futuras generaciones. No se descuida la acción por el clima porque las repercusiones que trae son perjudiciales a las personas; si descuidamos este aspecto vamos a tener como consecuencia el efecto invernadero que las consecuencias se observan en la actualidad, por lo que es necesario tener control sobre ello. Es así en el área donde me desempeño se prioriza el

trabajo en equipo, la capacitación y la evaluación para que se logren los objetivos, entre ellos, la satisfacción del cliente, he aportado lo siguiente:

- Se ha consolidado una cultura de honestidad, ya sea dentro de los supermercados, así como con lo que ofrece a los clientes, quienes se sienten seguros de que los productos que están adquiriendo es de garantía, calidad, a precios justos y los alimentos cuentan con las medidas de higiene; este cuidado se ha llevado a cabo gracias al compromiso de cada uno de los trabajadores con la organización y a la responsabilidad de decir a quienes nos visitan de informarles las cosas como son.
- Sensibilizar a los directores, jefes y líderes la importancia de valorar el esfuerzo y dedicación de los trabajadores, quienes son los que, con su compromiso, ayudan a ubicar a la organización entre las mejores de su rubro; todo es el resultado de su capacitación que los lleva al bienestar tanto de ellos como de sus familias.
- Cuando se presentan problemas dentro de la organización se busca soluciones, que los errores no se vuelvan a repetir; se toman las medidas correctivas, siempre coordinando con ellos y los supervisores.
- Cuando algún trabajador tiene una idea de innovación, se le presta mucha atención, sobre todo cuando se trata de mejorar la calidad del servicio; algunas veces los presentan en grupo, lo que indica la importancia de trabajar en equipo.
- Tienen muy introyectada la importancia de respetar los códigos, normas y reglas de la organización que los lleva a ser honestos y respetuosos de sus creencias, siempre que respeten las creencias de los demás; de esta manera no se sienten marginados.

IV. CONCLUSIONES

- 4.1 Los Supermercados Peruanos se caracterizan por brindar buen servicio, y de calidad, a sus clientes, por lo que es de suma importancia tener personal capacitado para que lo hagan; los productos que se les ofrece siempre están de acuerdo con los que se les entrega, lo que genera satisfacción en ellos, además que se busca el ahorro.
- 4.2 A los trabajadores de la organización se les está capacitando de acuerdo a lo que necesitan, tienen las comodidades para trabajar, así como la seguridad y cuidado de su salud, de esta manera logramos compromiso con la organización; de manera complementaria se les presenta el salario emocional por su buen rendimiento, lo que trae como consecuencia que disminuya la rotación a otras empresas.
- 4.3 Se ofrece a los trabajadores un buen clima laboral, que se complementa con el cumplimiento de los códigos de conducta y su actitud ética, lo que contribuye al trabajo en equipo y una buena comunicación entre ellos.
- 4.4 Supermercados Peruanos es una empresa reconocida y valorada por la sociedad, que la ha llevado a lograr un desarrollo y crecimiento sostenible, gracias al aporte de todos sus colaboradores y de los grupos de interés porque confían en ella, lo que está repercutiendo en la calidad del servicio al cliente.

V. RECOMENDACIONES

- 5.1 Mantener los lineamientos que establece la organización para mejorar la calidad del servicio a los clientes y a los grupos de interés, que traerá como consecuencia la confianza en los Supermercados Peruanos.
- 5.2 Continuar con la capacitación a los trabajadores para mantener la calidad de los servicios que ofrecen a nuestros clientes.
- 5.3 Mantener la puntualidad en el pago de las remuneraciones, la capacitación constante, así como el salario emocional para darles seguridad familiar, disminuir las rotaciones y superar la calidad del servicio a los clientes.
- 5.4 Mantener la cultura ética y buena reputación cumpliendo las normas y leyes que permite hacer siempre lo correcto promoviendo el compromiso y la participación activa de todos los colaboradores.

VI. REFERENCIAS

- Aguilar, S. (9 de febrero de 2026). *Onboarding para empleados de Retail: guía para reducir rotación y acelerar la productividad*. Gestión del talento. <https://factorial.mx/blog/onboarding-para-empleados-de-retail/>
- Benites, A.M. y Benites, S.X. (2019). *Proyecto de mejora en gerencia de recursos humanos: casos supermercados peruanos S.A. 2018*. [Trabajo de investigación de pregrado, Universidad de Lima]. Repositorio institucional ULIMA. <https://es.scribd.com/document/426507970/Caso-Supermercados-peruanos-mejora-Gerencia-Rrhh>
- Bernal, C.V. (2025). *Propuesta de diseño de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo para un establecimiento de supermercado*. [Trabajo de grado, Universidad CES]. Repositorio institucional CES. <https://hdl.handle.net/10946/9361>
- Bohorquez, L.E., Caro, A.S. y Morales, N.D. (2017). Impacto de la capacitación del personal en la productividad empresarial: caso hipermercado. *Dimensión Empresarial*. 15(1), 210-220. <https://doi.org/10.15665/rde.v15i1.868>
- Cayllahua, J. (2022). *Innovación Empresarial y gestión de ventas en una empresa panificadora, Puente Piedra, 2022*. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/105974/Cayllahua_PJ-SD.pdf?sequence=1
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ta ed.). McGraw-Hill.
- Dipaz, M.R., García, R. y Sánchez, C.W. (2017). *Gestión del talento humano y rotación de personal en las empresas Supermercados Peruanos S.A. Plaza Vea Breña, 2015*. [Tesis

- de pregrado, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio institucional UPLA.
<https://es.scribd.com/document/379200450/Gestion-de-Talento-Humano-y-Rotacion-de-Personal-en-La-Empresa-Supermercados-Peruanos-s-a-Plaza-Vea-Brena-2015>
- Durand, Y.J. y Márquez, A.N. (2020). *Impacto del onboarding como estrategia de endomarketing en los indicadores de rendimiento de los trabajadores de hipermercados Tottus de Arequipa-2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio institucional UNSA.
<https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/9067b127-057a-4d6b-97bd-de3b5990525f/content>
- Fredes, C., Echevarría, F. y Fernández-Verdejo, R. (2024). El rol de la investigación en la nutrición y alimentos, y la academia, en el cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. *Revista Chilena de Nutrición*, 52(4), 261-262.
<https://dx.doi.org/10.4067/s0717-75182024000400261>
- Manco, J.A., Morocho, J.D. y Bravo, A.L. (2025). *Desempeño laboral y su relación con el clima organizacional en los principales supermercados peruanos en 2025*. [Trabajo de pregrado, Universidad ESAN]. Repositorio institucional ESAN.
<https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/a84720c4-51e1-4154-aa8c-da601029a047/content>
- Merino, C.L. (2024). *Capacitación de personal y desempeño laboral en los trabajadores de hipermercados Tottus S.A.C. Huánuco-2024*. [Tesis de pregrado, Universidad de Huánuco]. Repositorio institucional UDH.
<https://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14257/5823/Merino%20Huillcahuaman%2c%20Carina%20Liz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ortega, E.J., Céspedes, J.D. e Ibáñez, Y. (2025). *Análisis del proceso de capacitación y desarrollo laboral en el supermercado Mercacentro S.A.S.* [Trabajo de Diplomado, Universidad Abierta y a Distancia]. Repositorio institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/72675/AnalisisDelProcesoDeCapacitacionYDesarrolloLaboralEnElSupermercadoMercacentroSASGrupo44.pdf?sequence=1>
- Ortiz, J.M. (2023). *Factores determinantes del éxito de una empresa.* [Tesis de posgrado, Universidad Católica de Murcia]. Repositorio institucional UCAM. <https://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/6651/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paredes, P.R. y Quiroz, J.G. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *Revista San Gregorio*, 1(46). <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i46.1746>
- Rosales-Córdova, A. y Lanos, L.F. (2021). Efecto de la inversión en capacitación en las ventas y sueldos en las PyMES. *Investigación administrativa*, 50(127), 12707. <https://doi.org/10.35426/iav50n127.07>
- Salas, E., Dickinson, T.L., Converse, S.A. y Tannenbaum, S.I. (1992). Hacia una comprensión del rendimiento y entrenamiento de equipos. En R.W. Swezey y E. Salas (Eds.), *Equipos: Su entrenamiento y rendimiento*, 3-29. Ablex Publishing.
- Silva, K. (2024). *Onboarding y la tasa de rotación de personal en una empresa de alimentos y bebidas el Lima, 2024.* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/162564/Silva_MK-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ulloa, Y.V., Olivares, E. y Flores, A.R. (2022). El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo. *Revista Impulso*, 2(3), 50-65. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.14>.

Vargas, J.A. (2019). *Gestión del talento humano y desempeño laboral de los colaboradores del supermercado Plaza Vea Ceres, Ate, 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43233?show=full>