



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
DEL TALENTO HUMANO**

**Gestión del talento humano en una pequeña empresa familiar del  
rubro óptico - 2022**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTOR:**

Leon Lopez Javier Alberto ([orcid.org/0000-0001-8763-7335](https://orcid.org/0000-0001-8763-7335))

**ASESOR:**

Dr. Zárate Ruiz Gustavo Ernesto ([orcid.org/0000-0002-0565-0577](https://orcid.org/0000-0002-0565-0577))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Sistemas de Gestión del Talento Humano

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2022

**Dedicatoria:**

El presente trabajo está dedicado a  
la memoria de mi hermana Enodia  
Zoraida León López.

**Agradecimiento:**

Agradezco a Siddhartha Gautama, Ganesha y a todos aquellos que me apoyaron en la elaboración de esta tesis.

## INDICE DE CONTENIDOS

	<b>Pág.</b>
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Indice de contenido	iv
Indice de tablas	v
Indice de figuras	vi
Resumen	vii
Resumo	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>4</b>
<b>III. METODOLOGÍA</b>	<b>17</b>
3.1 Tipo y diseño de investigación	17
3.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización	17
3.3 Escenario de estudio	20
3.4 Participantes	21
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
3.6 Procedimiento	23
3.7 Rigor científico	24
3.8 Método de análisis de datos	24
3.9 Aspectos éticos	25
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>26</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>48</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>49</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>50</b>
<b>Anexos</b>	

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Categorías y subcategorías	19
Tabla 2: Especialistas seleccionados para ser entrevistados	22

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1: Triangulación del análisis documental	34
Figura 2: Triangulación de la categoría reclutamiento	36
Figura 3: Triangulación de la categoría selección	38
Figura 4: Triangulación de categoría capacitación	40
Figura 5: Triangulación categoría retención	42
Figura 6: Triangulación de las técnicas de investigación utilizadas	44
Figura 7: Triangulación de los antecedentes, marco teórico y los métodos	46

## **Resumen**

La presente investigación busca implementar la gestión del talento humano en una pequeña empresa del rubro óptico. El capital humano gestionado correctamente, permite aprovechar las habilidades de los colaboradores en beneficio propio y del empleador, permitiendo el crecimiento de la empresa, así como sus ingresos brindando un mejor servicio a los clientes. El esfuerzo del personal enfocado en la dirección correcta, facilita alcanzar los objetivos de la organización, siendo necesario un adecuado reclutamiento, selección, capacitación y retención de los trabajadores.

La metodología utilizada fue la investigación aplicada, porque busca resolver problemas existentes en una pequeña empresa, el escenario de estudio fue las oficinas y local comercial donde desarrolla sus actividades laborales. Los resultados obtenidos demostraron que el área de recursos humanos, se encuentra en estado incipiente y es necesario implementar gestión del talento humano para que la organización cuente con colaboradores idóneos. El capital humano constituye el principal activo de una organización, la adecuada gestión de los trabajadores permitirá el desarrollo de sus habilidades, en beneficio de todos sus integrantes.

Palabras clave: Gestión del talento humano, recursos humanos, empresa.

## **Resumo**

Esta pesquisa busca implementar a gestão de talentos humanos em uma pequena empresa da indústria ótica. O capital humano devidamente administrado permite que as habilidades dos funcionários sejam aproveitadas em benefício da empresa e do empregador, permitindo que a empresa cresça, bem como sua renda, prestando um melhor serviço aos clientes. O esforço do pessoal focado na direção certa, facilita a realização dos objetivos da organização, sendo necessário um recrutamento, seleção, treinamento e retenção adequados dos trabalhadores.

A metodologia utilizada foi a pesquisa aplicada, pois procura resolver problemas existentes em uma pequena empresa, o cenário do estudo foram os escritórios e as instalações comerciais onde ela realiza suas atividades de trabalho. Os resultados obtidos mostraram que a área de recursos humanos está em um estado incipiente e é necessário implementar uma gestão de talentos humanos para que a organização tenha colaboradores adequados. O capital humano é o principal ativo de uma organização, a gestão adequada dos trabalhadores permitirá o desenvolvimento de suas habilidades, para o benefício de todos os seus membros.

Palavra-chave: Gestão de talentos humanos, recursos humanos, empresa.

## I. INTRODUCCIÓN

La organización en estudio se encuentra considerada dentro de la clasificación de micro y pequeñas empresas, que en adelante se denominará Mypes, tiene más de 15 años de fundada operando con personal proveniente del entorno familiar, el cual no contaba con formación técnica o académica, siendo capacitados por especialistas externos en lo básico, para trabajar en atención al público. Sin embargo, la organización creció necesitando un área de recursos humanos que en adelante se llamará RRHH, para cumplir requisitos exigidos por empresas clientes, que condicionan la existencia de áreas determinadas para continuar manteniendo la relación comercial, asignándose una empleada con estudios técnicos de administración de un instituto para asumir un área delicada. No obstante, con motivo de la pandemia, la colaboradora de RRHH continuó trabajando de manera remota, originándose nuevos problemas sumados a los anteriores y agravando la situación.

El socio fundador de la empresa y quien dirigía en la práctica la organización, falleció el año 2020 y el actual gerente general también socio, inició reformas renovando el personal de origen familiar que era renuente a la capacitación constante y actualización, tampoco contaban con formación técnica adecuada para optometrista y vendedor al mismo tiempo, especialmente con clientes corporativos, los cuales no pueden ser asesorados u orientados como se atiende a un cliente que cuenta con la indicación de un oftalmólogo, puesto que las empresas requieren lentes de seguridad con especificaciones técnicas para sus colaboradores, a diferencia de una persona natural que no labora en la industria o minería. Los cambios produjeron leves mejoras, sin embargo, no fue como se esperaba y el área de RRHH continúa en estado incipiente, la empleada antes citada continúa laborando sin desarrollar ni implementar técnicas para reclutamiento o seleccionar nuevos colaboradores. RSM (2018), mencionó que se debe contratar trabajadores bien capacitados que necesiten permanentes actualizaciones, con un área de gestión del talento humano que en adelante se denominará GTH, para que busque detectar carencias y encontrar soluciones.

Las empresas con personal de origen familiar, muchas veces tienden a generar vínculos que impiden exigir esfuerzo en las actividades laborales,

causando baja productividad, y un clima laboral que genera stress innecesario. Si RRHH se encuentra en estado incipiente, no va mejorar el talento de los colaboradores de la organización, incluso personal mejor capacitado puede brindar mejor atención al público usuario, en especial en el rubro óptico, donde la mayoría de personas pueden necesitar ayuda especializada para corregir deficiencias visuales. La sustitución de trabajadores de origen familiar por colaboradores más capacitados con formación profesional o técnica fue progresiva, no obstante, los nuevos trabajadores adquirieron malas prácticas del personal sustituido, a consecuencia de la interacción en el trabajo diario.

Por lo expuesto es necesario la formulación del problema: ¿La falta de gestión del talento humano impide tener colaboradores idóneos en la pequeña empresa familiar del rubro óptico en el año 2022? Los problemas específicos son: ¿La falta de reclutamiento, selección, capacitación y retención impide tener colaboradores idóneos en la pequeña empresa familiar del rubro óptico en el año 2022? El siguiente problema específico es: ¿La gestión del talento humano debe ser implementada por un especialista en la pequeña empresa familiar del rubro óptico en el año 2022?

La justificación práctica de la presente investigación existió por la necesidad, de mejorar el nivel de atención en la empresa donde se detectó el problema, especialmente en el área de ventas al público en general, así como venta a usuarios especializados de la industria y minería que corresponde a los clientes corporativos, buscándose desarrollar GTH a fin aumentar la productividad. Concepto (2022) señaló como la investigación puede cambiar la vida de los seres humanos, incluso que usos prácticos se lograría descubrir, proponer o demostrar.

La justificación teórica de esta investigación buscó generar reflexión y debate en la gestión de empresas ópticas, que en la presente investigación se trata de una Mypes de origen familiar, la misma que como muchas otras no cambian, ni ascienden y tampoco se proyectan como otras pequeñas organizaciones de diferentes rubros. Fernández-Bedoya (2020) señaló que la justificación teórica genera reflexión y discusión académica sobre el conocimiento vigente, confrontación de teorías, contrastación de resultados y hacer epistemología de los conocimientos existentes.

La justificación metodológica radica en el desarrollo de un nuevo instrumento, para la investigación que consiste en entrevista semiestructurada y observación, para obtener más conocimiento e información con valor y confiabilidad, de la pequeña empresa del rubro óptico. Moreno (2021) señaló que, la justificación se produce cuando la investigación realizada plantea un método o estrategia nueva buscando conocimiento confiable y válido.

El objetivo general es determinar si debe implementarse gestión del talento humano, para tener colaboradores idóneos en la pequeña empresa familiar del rubro óptico en el año 2022. Los objetivos específicos son: Determinar si debe implementarse gestión del talento humano con sus fases las cuales son reclutamiento, selección, capacitación y retención para tener colaboradores idóneos en la empresa pequeña empresa familiar del rubro óptico en el año 2022. El siguiente objetivo específico es: Determinar si debe implementarse la gestión del talento humano con un especialista, en la pequeña empresa familiar del rubro óptico en el año 2022.

Finalmente, se desarrolló un proyecto de investigación cualitativa, buscando recopilar datos no numéricos, que permitieron enfocar como desarrollar GTH en la pequeña empresa del rubro óptico en estudio.

## II. MARCO TEÓRICO

El rubro óptico continuó operando pese a la pandemia del COVID – 19. La organización del ramo óptico analizada es una pequeña empresa por el número de colaboradores, donde se busca desarrollar GTH para contar con técnicos y profesionales idóneos.

En estudios precedentes nacionales tenemos a Cueva y Lorenzo (2019), quienes enfatizaron que las organizaciones buscan desarrollar el talento humano, que en adelante se denominará TH, para que la empresa crezca, destacando que diversos autores afirman que la GTH es fundamental para la estrategia del negocio, puesto que mejora el rendimiento de los colaboradores, resultando aplicable a la organización en estudio para que los optómetras y vendedores sean idóneos.

De acuerdo con Zúñiga (2019), el crecimiento de las empresas depende en desarrollar a los colaboradores aprovechando su TH, no obstante, es frecuente en las micro y pequeñas empresas, que en adelante se denominará Mypes, que las capacitaciones sean casi inexistentes y muchas veces es el mismo personal de la organización que se encarga de la preparación de los nuevos colaboradores, tal como sucede en la empresa en estudio donde no existe una capacitación constante o actualizada.

Teniendo en cuenta a Valverde (2018), existe un limitado conocimiento del proceso de capacitación de personal, como una estrategia complementaria de la información teórico – práctica de los colaboradores que forman parte de la gestión de la empresa. Se puede precisar que trabajadores que desconozcan o no tengan la suficiente formación en su trabajo, además de no saber en qué dirección va la empresa, no van a tener el rendimiento esperado o elevado, siendo ello algo que sucede en la empresa investigada puesto que solo saben que deben vender más y desconocen que pretende alcanzar la organización donde laboran.

Citando a Gabriel y Huamán (2020), las Mypes tienen entre sus problemas la gestión de RRHH, y en el Perú una parte son empresas de origen familiar, donde la dirección se encuentra a cargo de parientes, incluso de personal que no tienen el conocimiento ni capacidad para impulsar el crecimiento de la organización,

siendo necesaria capacitación técnica, así como temas de gestión. La empresa investigada aún conserva algunos colaboradores con parentesco, que necesitan no solo capacitación, también precisan de motivación e incentivos para que deseen superarse y aumentar su conocimiento.

Como afirmó Mendoza (2021), los grandes problemas que afrontan las Mypes, se encuentra que no poseen especialistas en GTH dentro de la organización, en parte por el presupuesto reducido, y casi siempre es el dueño quien ejerce o designa a un colaborador. Se observa con frecuencia que en este tipo de empresa donde trabajan familiares, amistades o recomendados, se pierde el control en la cadena de mando puesto que no se puede exigir igual a un pariente o amigo, a diferencia de un tercero con el cual se puede ser estricto. La organización estudiada cuenta solo con una colaboradora en RRHH, que aparte de ser familiar no está preparada para manejar un área tan importante y en consecuencia no puede desarrollar GTH, sin embargo, cambiando la percepción puede lograrse mejoras sobre como reclutar al personal, seleccionar, capacitar y retener, debiendo contratarse un colaborador que no sea necesariamente pariente.

En estudios precedentes internacionales podemos señalar a Ormeño (2017) quien destacó, que las pequeñas y medianas empresas que en adelante se denominará Pymes, tienen un desafío sobre el TH, porque generalmente adolecen de la pericia en gestión de personal, lo que constituye un inconveniente cuando se busca cambios e innovación. La organización estudiada por el número de trabajadores, necesita un experto en RRHH que también desarrolle GTH, para que pueda potenciar las habilidades de los colaboradores.

De acuerdo con Valencia (2018), las Pymes en Ecuador enfrentan un desafío para contar con capital humano acorde al nivel requerido por mercados internos y externos. La organización sometida a estudio, también tiene que afrontar problemas para contar con personal que se encuentre a la altura que los clientes esperan ser atendidos, es decir con profesionalismo, en especial si se trata de clientes corporativos de empresas extranjeras.

De igual manera García (2018) señaló que las micro, pequeñas y mediana empresas que en adelante se llamará MiPymes, contratan personal sin

capacitación y experiencia, siendo necesario desarrollar formación del TH. La organización del ramo óptico sujeta a investigación, no encuentra personal acorde a sus necesidades, contrata lo mejor que puede encontrar, sin embargo, no es idóneo siendo necesario desarrollar TH.

Ríos (2020), refirió que, en la GTH los colaboradores de las organizaciones dejan de ser recursos organizacionales para desempeñarse activamente, con destreza, habilidad, conocimiento e inteligencia, constituyéndose en parte esencial de la empresa, puesto que las mismas son un conjunto de personas de un equipo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos, algo que no se alcanza hasta hoy en la empresa investigada, puesto pese a los cambios efectuados y renovación del personal, pero que puede lograrse desarrollando GTH.

Según Dell (2019) los RRHH afectan el ambiente interno y externo de las organizaciones, preparando a todas las áreas de la empresa. Por ello la gestión de RRHH debe ser el centro de atención de la gerencia, por el valor agregado que representa puesto que sin ella no puede funcionar adecuadamente. La empresa estudiada debe priorizar mejoras en RRHH entendiendo que el principal capital es el humano.

En teorías generales, la definición de la base teórica es la GTH, sobre ello Cupe (2017), señaló que se trata de un proceso donde las organizaciones seleccionan a sus colaboradores para capacitarlos, y sus habilidades sean potenciadas fortaleciendo la empresa. Vallejo (2016) señaló que es una disciplina en busca de los objetivos organizacionales, necesitando una estructura organizativa junto con un esfuerzo humano coordinado. Instituto Europeo de Posgrado (2018) indicó que la GTH es una estrategia organizacional a largo plazo para contratar, capacitar y retener a los colaboradores con buen rendimiento.

Las teorías sustantivas desarrolladas son: Reclutamiento, selección, capacitación y retención, que a la vez son las categorías de la presente investigación.

Sobre el reclutamiento de personal Cortés (2021) afirmó que permite identificar, atraer, entrevistar, seleccionar, contratar e incorporar nuevos colaboradores, para la organización. Para Koiwe (2016) el reclutamiento identifica

y busca despertar el interés de candidatos capacitados, para un determinado puesto, debiendo atraer selectivamente con técnicas de divulgación a candidatos con los requisitos mínimos. Reclutando personal idóneo, permite a la empresa tener la posibilidad de crecer y obtener mejores resultados, dejando de lado su exclusividad de contratar recomendados.

La selección de personal según Moreno (2021), es un proceso mediante el cual, una empresa busca un nuevo empleado para cubrir un puesto laboral desocupado o una vacante recientemente creada en la organización. Mando medio (s/f) afirmó que la selección de personal, permite a una empresa encontrar al candidato idóneo, impulsando un crecimiento continuo en la organización. Seleccionando un optómetra o vendedor con las habilidades necesarias, las perspectivas de mejoras en las ventas se incrementan, así como los ingresos en la empresa investigada.

La capacitación de personal fue definida por Ispring (2021), como una forma de entregar a los estudiantes conocimientos y competencias necesarios, para que sean eficientes en sus actividades laborales. Universia (2020) enfatizó que la capacitación de personal, son actividades de formación dentro de una organización dirigida a los colaboradores estimulando o actualizando los conocimientos, así como actitudes con el fin de mejorar su rendimiento, desarrollando sus habilidades blandas y duras para cubrir las necesidades de la empresa. Esto último no está valorado en la organización estudiada, es considerado superficialmente, impidiendo que un colaborador pueda potenciar sus habilidades en beneficio propio y de la empresa.

Sobre la retención de los colaboradores, De Toro (2022), sostuvo que es utilizada en las empresas como estrategias, con el fin de evitar el retiro de sus empleados más eficaces. Redacción APD (2022) refirió que la retención del talento es una estrategia, que comprende premisas y mediante ellas busca conservar a los colaboradores con buena actitud, desempeño y calidad en su trabajo. La organización investigada no valora retener al personal que trabaja y contribuye al funcionamiento de la misma. Una retención desarrollada correctamente, permite elevar la probabilidad de evitar renuncias de aquellos

trabajadores, cuya partida puede crear problemas en la empresa, hasta que se logre sustituirlo con un colaborador idóneo.

Goyeneche (2017) recomendó como estrategias de GTH para las microempresas las siguientes: Estabilidad, que deben generar las empresas en un ambiente estable donde los contratos sean por tiempo indefinido. Capacitación permanente, a fin de recibir la teoría y práctica que obtiene un colaborador para aumentar su capacidad, rendimiento y desempeño en la organización. Bienestar laboral, desarrollar un ambiente y condiciones para el colaborador, como es mejorar su nivel de vida incluyendo a su familia, aumentar la satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo. La empresa en estudio tiene que ofrecer condiciones que transmitan seguridad al colaborador y no incertidumbre, para que pueda tener la certeza de trabajar tranquilo y concentrarse en su trabajo, considerando que los extras que pueda recibir de la organización es un reconocimiento a su esfuerzo.

Chacón et al. (2018), destacó que la GTH tiene tres elementos que distinguen la gestión estratégica del TH: La consideración de RRHH, el enfoque sistémico o integrador y la necesidad que exista coherencia entre RRHH y estrategia organizacional. Los investigadores en GTH desde el enfoque estratégico busca decisiones y acciones en la empresa, mejora continua en planeación, implantación y control de estrategias, considerando el entorno. La organización sometida a estudio con la GTH puede mejorar sus perspectivas de crecimiento, considerando mejor al capital humano, aumenta las probabilidades de incrementar la productividad, así como fijarse y alcanzar objetivos más elevados.

Freifeld (2016) manifestó que, tras una investigación, se determinó que cerca del 75% de los líderes de empresas y RRHH se enfocan en el desarrollo de un nuevo liderazgo, no precisamente por una jerarquía autocrática, por el contrario, buscan fomentar la responsabilidad personal, colaboración, así como la confianza en la organización, algo que debe ser considerado en la empresa estudiada, para obtener mayor rendimiento del personal y crear un área de trabajo agradable. La empresa investigada aún mantiene rasgos de autoritarismo herencia del fundador, que pese a estar siendo superadas, aun constituyen un lastre, para lograr un crecimiento que tenga como base el aporte del colaborador con actitudes positivas.

The economist (2017) sostuvo que las habilidades y cualidades de las personas constituyen el capital humano que pueden mejorar la productividad. En primer lugar, está el conocimiento, seguido de factores importantes como la puntualidad, el estado de ánimo y salud del colaborador, pudiendo alcanzarse un mejor rendimiento del trabajador, que en el caso de la organización sometida a estudio, puede mejorar las ventas y satisfacción del cliente. En el estudio realizado, se aprecia que la empresa no valora adecuadamente las habilidades y cualidades que debe reunir un colaborador, limitándose a considerar las habilidades duras.

Manuelli (2015) mencionó investigaciones sobre el capital humano, determinándose que una característica clave del desarrollo, es apreciarlo como bidimensional, es decir con un aspecto cualitativo y un componente cuantitativo, algo que debe ser recogido por la empresa del rubro óptico que fue estudiada y así enfocar al personal en la dirección correcta, sin desperdiciarse talento o incurriendo en esfuerzos inútiles de capacitación.

Como indicó Bayton (2020), los directivos generales o propietarios de empresas pequeñas y medianas no buscan desarrollar el potencial humano de sus colaboradores. La pequeña empresa en estudio, se encuentra limitada a labores administrativas sin desarrollar una gestión del capital humano que permita contar con colaboradores idóneos.

Cuando una empresa tiene origen familiar, en ocasiones el personal con parentesco tiende a ser algo relajado e incluso irresponsable, confiando que van a ser flexibles y tolerantes con ellos, en parte porque no les exigen requisitos que serían necesarios para candidatos que no son parientes. Sin embargo, con un adecuado manejo, los familiares accionistas o quienes dirigen la empresa, pueden atraer parientes interesados en pertenecer a la organización, no por tener lazos familiares, por el contrario, su rendimiento laboral o profesional puede ser su carta de presentación. Redacción factor Capital Humano (2020), consideró que una familia propietaria debe crear condiciones para que el TH sea atraído y desarrolle sus cualidades, más no por el apellido. Las empresas familiares de éxito trabajan la meritocracia, sin considerar apellidos o género.

Desde la posición de Corporación 3D (2019), las empresas familiares deben enfrentar y resolver sus propios problemas: Empresa, familia y propiedad, siendo los dos últimos nada relevantes en una organización con personal sin parentesco. En la empresa sometida a estudio, las deficiencias sobre el manejo de la organización de origen familiar no fueron la excepción, siempre existía desacuerdos sobre la toma de decisiones, pese a que existía un gerente general como representante legal de la empresa, que se encargaba de su dirección, sin embargo, el socio fundador imponía sus decisiones aun cuando fueran cuestionables y antitécnicas, argumentando su amplia experiencia, contratando personal de origen familiar, sin evaluar previamente sus conocimientos, grados académicos, experiencia, etc. incluso sus decisiones eran exabruptos más que el resultado de un análisis, algo que pareció quedar atrás por su fallecimiento, no obstante, la empresa pese a los cambios de personal efectuados solo alcanzó una leve mejora.

Las empresas familiares en muchos casos se manejan empíricamente, resulta usual que parientes que no trabajan en la misma, pretenden sacar provecho o utilicen las instalaciones y servicios de la organización, solo por el vínculo familiar que poseen, llegando a disponer e incluso mandar sobre el personal o bienes de la organización. Cárcamo (2018), señaló que personas con vínculos familiares que usan bienes y recursos de la organización, con motivos personales, como dinero, vehículos, trabajadores, gastos de hogar o representación, así como solicitar préstamos o adelantos de utilidades, alteran el desenvolvimiento de la empresa y por ello debe establecerse reglas para que la familia evite excesos, algo que era necesario cuando la organización fue dirigida por el socio fundador, quien incluso utilizaba vehículos para fines personales, incluyendo combustible así como otros bienes.

Las empresas familiares por la situación actual, deben flexibilizar su preferencia de contar exclusivamente con personal del ámbito familiar, en tal sentido se debe abrir la posibilidad de contratar personal, con los requisitos para el cargo que va desempeñar sin vínculo sanguíneo alguno. No siempre los parientes van a reunir los requisitos necesarios para los puestos de la empresa por más capacitación que reciban, EAE Business school (2021), indicó que en muchos casos existe la necesidad de buscar un profesional fuera del entorno familiar, para

gestionar en los nuevos tiempos, algo urgente que la organización en estudio debe aplicar, puesto que todavía quedan dos colaboradores de origen familiar.

Como afirmó Editorial el Jue (2018), muchos se incorporan a la empresa de la familia sin estudios o no desean estudiar más, incentivados por expresiones como si no vas estudiar vas a laborar, a diferencia de otros que terminan de estudiar para recién empezar a trabajar en la empresa de la familia.

En el caso de la empresa estudiada, los familiares contratados ingresaban a laborar sin mayor conocimiento sobre el trabajo a desempeñar, eran capacitados en lo básico, siendo insuficiente para desarrollar las actividades laborales, provocando un costo extra que afecta directamente a la organización, puesto que demora en alcanzar un mínimo de capacidad para el cargo que desempeña, además de causar pérdidas cuando se realizan trabajos deficientes. Buscando paliar esa situación, se inducía a los colaboradores para que estudien la carrera técnica de optometría o administración en algún instituto, no obstante, hasta culminar sus estudios transcurría mínimo cuatro años para lograr el resultado esperado.

En el caso de buscar atraer colaboradores de otras empresas no siempre es seguro que pueden desenvolverse conforme a lo esperado porque el escenario laboral es diferente, ello debe tomarse en consideración especialmente si espera que el nuevo trabajador se desarrolle en una empresa del rubro óptico, tal como indicó Escuela Europea de Excelencia (2021), es necesario establecer cuál es el profesional que se necesitará para el futuro, porque un candidato puede resultar muy exitoso en otra organización sin embargo, tal vez no tenga el mismo éxito en una empresa familiar.

De igual modo Ínterin Group (2021), señaló que, en muchas ocasiones, existe la necesidad de buscar candidatos, y no que ellos busquen a la empresa, como aún piensan muchos pequeños empresarios. Si la organización en estudio busca atraer colaboradores con talento, debe considerar que los candidatos no están ofertándose o promocionándose por medios tradicionales. Treinta años atrás, era común que las personas, buscaran la página de empleos de un periódico de mayor circulación nacional y al momento de asistir a la convocatoria programada,

las colas eran enormes, teniendo la empresa gran cantidad de candidatos para escoger produciéndose una difícil elección. Sin embargo, dicha situación cambió gracias al internet, digitalización, redes sociales entre otros, incluso por grupos de WhatsApp se promocionan vacantes de trabajo. La empresa estudiada cuando busca cubrir una vacante, prefiere recomendados, algo que debe cambiar si se busca contar con varios candidatos para seleccionar el más idóneo.

De igual manera el personal también debe seleccionarse de acuerdo a su potencial, un colaborador con experiencia en el rubro óptico, realiza en muchos casos acciones repetitivas con ayuda de máquinas que facilitan el trabajo, ello puede inducir a la rutina y al conformismo, siendo necesario determinar si el optómetra o vendedor a seleccionarse, es una persona que busque capacitarse y actualizarse constantemente. Pérez (2021), indicó que las organizaciones contratan al personal por su potencial y no solo por su experiencia, buscan proporcionar formación necesaria y ejecutar programas, buscando el rendimiento y mejorar sus habilidades.

La implementación, desarrollo y especialización del área de GTH en la empresa objeto de estudio puede llevar a contar con personal idóneo, reducir pérdidas y facilitar un mejor ambiente laboral, reduciendo el stress, así como evitar la partida del personal necesario para que funcione la empresa, el cual tal vez por no sentirse cómodo busca un nuevo empleo u horizonte. Martínez y Mateus (2020) sostuvieron que es importante que los colaboradores de una empresa, se sientan satisfechos cuando cumplen sus obligaciones en el centro de labores, igualmente tengan comodidad en su puesto de trabajo, evitando afectar su salud y cumplan correctamente con sus obligaciones.

De igual forma gestionando adecuadamente el TH, puede mejorarse la producción y la eficiencia de la empresa en general, aumentando las posibilidades de incrementar los ingresos y a la vez reducir los costos. Armada (2021) refirió que al medir los índices de productividad y eficiencia en una organización el TH gestionado correctamente contribuye significativamente a mejorar estos indicadores en la organización, siendo una relación en términos de valor generado y gasto incurrido en cada colaborador.

De acuerdo con Ojogiwa y Qwabe (2021), constituye un desafío gestionar los talentos, debiendo aquello considerarse como algo innato o que fue adquirido en la práctica diaria, pudiendo ser percibido de distintas formas por las personas o el ambiente cultural donde se desarrollan, por ello en la empresa estudiada, cada colaborador debe ser analizado y detectar sus cualidades o destrezas, para desarrollar sus capacidades acorde a las necesidades de la organización, considerando siempre la cultura del lugar de donde provienen, sea para lograr una mejor adaptación o para potenciar aquello que posee el trabajador y pueda redundar en una mayor productividad.

Según Shingenge y Saurombe (2022), los talentos desperdiciados a causa de un liderazgo deficiente, así como la carencia de una mentalidad sana comprometida, determinará un efecto negativo en la gestión de aquellos trabajadores, cuyo talento no es desarrollado en las empresas, tal como sucede en la empresa en estudio, que pese a los cambios realizados las mejores fueron leves y no como se esperaban inicialmente.

Como indicó Orrel (2021), las habilidades y conocimientos especializadas puede crear colaboradores parametrados, renuentes a laborar con tecnologías innovadoras, no proclives a desarrollarse profesionalmente y limitadas, llegando a ser incapaces de resolver problemas e interactuar con personas de su entorno laboral, independiente del rango o autoridad que pudiera ejercer sobre ellas. La empresa en estudio, debe priorizar la GTH buscando detectar la predisposición e inclinación de sus trabajadores para desarrollarlas y potenciarlas, no solo para un mejor rendimiento laboral, sino también para proyectarse en un desarrollo de carrera siempre ascendente dentro de la empresa, la cual también puede beneficiarse con un crecimiento y expansión sea en sucursales, u otras actividades afines.

Teniendo en cuenta a McCann (2019), destacar el capital humano no solo es positivo para los inversionistas, está demostrado que las empresas que difunden este tipo de información logran un mejor desempeño, y ello debe aplicarse en la empresa en estudio, porque mostrar una imagen al público en general así como a los compradores especializados, donde los colaboradores son una pieza importante al igual que su constante capacitación, causan una impresión inmediata,

sugiriendo que los productos adquiridos están preparados por expertos, en especial cuando se trata de la salud humana, manteniendo la visión en óptimas condiciones, lo cual debe ser considerado en la organización investigada porque actualmente no valora estos aspectos.

En la opinión de Dillow (2019), los mejores activos para aquellos inversionistas jóvenes es el capital humano, porque constituye la generación de riqueza, algo totalmente aplicable a la empresa en estudio, puesto que el joven gerente actual que, a la vez posee la mayoría de las participaciones, debe considerar a los colaboradores como un valor que contribuye a generar ingresos en la organización.

Desde el punto de vista de Business World (2022), contratar personal por un periodo de tiempo determinado y/o temporalmente, se está convirtiendo en algo usual después de la pandemia, puesto que la demanda se convierte ad hoc debido a ciertas habilidades de trabajadores especializados, por el auge del panorama económico sobre trabajos temporales. La empresa en estudio tiene periodos donde los pedidos de los clientes corporativos, demandan a la organización contratar más colaboradores, para cumplir los compromisos asumidos, necesitando urgentemente nuevo personal, que deben ser trabajadores calificados que puedan desempeñarse como vendedores además de optómetras, pero la improvisación impide reclutar y seleccionar a los mejores, ello sucede con las campañas que se realizan en las instalaciones de aquellos clientes que, generalmente son personas jurídicas y evitan el desplazamiento de sus colaboradores al local de la óptica reduciendo la pérdida de tiempo.

Según GlobeNewswire (2020) las tecnologías en RRHH en el mundo global, se están desarrollando porque las herramientas tradicionales quedaron obsoletas, los software en RRHH vienen innovando y dejando atrás viejas prácticas para reclutar, seleccionar, evaluar al personal en una empresa. Se requiere ser moderno, rentable, así como veloz para contratar colaboradores y que empiecen a trabajar en la organización, tal como no sucede en la empresa en estudio, donde la evaluación del personal continúa utilizando técnicas que a la fecha están desactualizadas, debiendo ceder paso a las tecnologías para facilitar la tarea de los RRHH. La empresa sometida a estudio debe también implementar reclutamiento

con ayuda de la tecnología disponible, para realizar una selección más precisa de los candidatos, permitiendo mayor imparcialidad en la evaluación, incluso si incluyen recomendados.

Como señaló Gamble (2021), es importante para el sostenimiento del personal en la organización, el desarrollo de la resistencia y resiliencia humana. Gestionar el talento humano, así como prácticas de mantenimiento y logística impone a la empresa tener un visión total, alineando la oferta así como la demanda, desarrollando una capacidad de predicción que permita determinar las necesidades en lo sucesivo, especialmente en el caso de la empresa del ramo óptico sometida a estudio, que debe contar con el personal idóneo necesario, así como stock y aprovisionamiento para atender compras y/o adquisiciones fuera de lo normal, como sucede en campañas desarrolladas en instalaciones de clientes corporativos.

Como indicó M2 Presswire (2021), la tecnología de RRHH surge como una solución para administrar tareas relacionadas con las nóminas, desempeño laboral, adquisición de talento etc. De igual modo puede mejorar la productividad del equipo de RRHH, mejorando el flujo de trabajo en la organización, incluso brindar transparencia en base a datos de los colaboradores que se puede acceder, evaluando los sentimientos de la fuerza laboral buscando comprenderlos mejor. La organización estudiada no presta mayor atención a RRHH, sin apreciar que puede ayudar a mejorar el reclutamiento, selección, capacitación y retención del personal.

Como señalaron Chiang y Hung-Changchi (2020), la nueva teoría del capital humano considera a los colaboradores, fábricas y equipos como activos que poseen el mismo valor para la empresa, siendo necesarias nuevas estrategias para el desarrollo de los RRHH, enfocándose en la selección de talentos, buscando mejorar el desempeño en la producción y la gestión mediante el valor que poseen las personas, para alcanzar los objetivos señalados por la organización, algo que debe considerar la organización estudiada a fin de alcanzar un crecimiento sostenido.

Desde la posición de Mashavira (2020), las Pymes están comenzando a dominar los negocios, en cuanto se refiere a términos socioeconómicos en todas las naciones del mundo, especialmente en área de empleo y producto bruto interno.

Por ello se puede recopilar información sistemática de los colaboradores de las empresas, lo cual constituye la base de las prácticas en RRHH mediante la evaluación del desempeño, siendo necesario para conocer los cambios que se debe realizar, sea en personal o capacitación. La empresa investigada debe considerar que forma parte de la economía del país, y que sus ingresos pueden mejorar si dedica recursos, así como esfuerzos al desarrollo del personal, asegurando el crecimiento y cumplimiento de objetivos.

Como expresó Hamidi (2018) la investigación en el desarrollo de RRHH aun cuando es algo significativo a la vez es limitado. Los estudios realizados están enfocados en favorecer a las grandes organizaciones, colocando en desventaja a las Pymes no pudiendo obtener beneficios en el desarrollo de los RRHH, por ello la necesidad en la empresa estudiada para obtener nuevo conocimiento que permita mejorar el rendimiento de los colaboradores es trascendental, y aun cuando no sea fácilmente adaptable por ser pequeña empresa, puede producir cambios favorables si se efectúan correcciones durante su implementación.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

Se utilizó investigación aplicada en la empresa en estudio, porque se persigue desarrollar un nuevo conocimiento para solucionar la falta de GTH en la organización estudiada. Álvarez (2020), señaló que en estos casos se buscó aumentar y al mismo tiempo profundizar el conocimiento a fin de mejorar la productividad. Si se implementa GTH, así como estrategias, los colaboradores de la organización pueden mejorar su labor, en especial aquellos optómetras que también ejercen como vendedores, en atención al público en counter así como con clientes corporativos.

El diseño aplicado es Investigación-acción, el cual Salas (2019) definió como un estudio dentro de un contexto social, donde se indaga y se interviene simultáneamente, con participación activa de las personas involucradas, ayudando a identificar la problemática, así como probables soluciones. La falta de GTH en la empresa sometida a estudio, así como un área de RRHH en estado incipiente, constituye un problema solucionable, previo recojo de información y análisis del estado actual de la organización. Fue necesario contar con el apoyo de la gerencia, así como de los trabajadores, que permitió obtener conclusiones más precisas sobre la problemática de la empresa.

#### **3.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización**

La metodología cualitativa fue utilizada para investigar la GTH en la empresa estudiada, se desarrolló mediante categorías, que incluyen temas relacionados entre sí, los cuales están divididos y constituyen las subcategorías, explicados en una matriz de categorización, con información relacionada con el tema escogido.

La categoría reclutamiento busca atraer e identificar los talentos para la empresa, contando con cinco subcategorías que, según Adverto (2021) son las siguientes: Análisis de vacantes, publicidad de vacantes, atracción de candidatos interesados, gestión de respuesta de candidatos interesados y escrutinio de solicitudes presentadas. Es importante destacar que las subcategorías siguen un orden para tener resultados positivos.

La siguiente categoría selección del personal tiene cuatro subcategorías que buscan filtrar los mejores candidatos. RRHHsite (2021) indicó cuatro: Preselección, realización de pruebas, entrevistas y fase final. En la última subcategoría se eligió al candidato y se produce la incorporación del nuevo colaborador a la empresa, que puede incluir un periodo de prueba y adaptación, dependiendo del cargo que va asumir.

La categoría capacitación tiene como objetivo dotar del conocimiento y entrenamiento necesario para el buen desempeño del colaborador seleccionado, cuenta con cinco subcategorías, y Seguridad minera (2017) señaló las siguientes: Análisis situacional, detección de necesidades, Plan y programas, operación de las acciones, evaluación y seguimiento. Es importante finalizar los cursos, talleres u otros y siempre estar pendiente del colaborador, el seguimiento puede mostrar si el conocimiento impartido fue asimilado y puesto en práctica.

Finalmente, la categoría retención busca que los mejores trabajadores de la organización permanezcan en ella y no se retiren, buscando su bienestar y comodidad en el centro de labores, incluso haciéndolo extensivo al entorno familiar del personal. Bizneo (2022) mencionó que las subcategorías son: Contratar a los perfiles apropiados, mejora del clima laboral, planes de incentivos y reconocimiento, planes de carrera, conciliación familiar y laboral, escucha activa. Los colaboradores nuevos pueden aportar nuevas ideas, e incluso sugerir cambios sobre problemas que detectan al asumir el cargo, siendo necesario considerar las recomendaciones de quienes recién ingresan a trabajar en la organización.

**Tabla 1**  
**Categorías y Subcategorías**

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>
Reclutamiento	Análisis de vacantes Publicidad de vacante Atracción de candidatos interesados Gestión de respuesta de candidatos interesados Escrutinio de solicitudes presentadas
Selección	Preselección Realización de pruebas Entrevistas Elección
Capacitación	Diagnóstico Intervención Comprobación Evaluación
Retención	Contratar a los perfiles adecuados Mejora del clima laboral Planes de incentivos y reconocimiento Planes de carrera Conciliación familiar y laboral Escucha activa

### **3.3 Escenario de estudio**

El escenario donde se desarrolló la investigación se ubicó en las oficinas y local de atención al público de la empresa ubicado en el Jr. Luis Arias Schreiber 164 – 168 Urb. Aurora – Miraflores. La empresa cuenta con una población de 15 trabajadores distribuidos entre personal de atención al público, colaboradores que atienden clientes corporativos, administrativos y taller.

El escenario donde inicialmente se desarrolló la investigación fue en la oficina ubicado en Jr. Luis Arias Schreiber No. 164, la cual consta de cuatro ambientes, el primero de ellos es un hall de recepción, en el lado izquierdo se ubica un escritorio con una silla giratoria y computadora, destinada al área de RRHH donde labora una colaboradora. Entrando a la mano derecha se encuentra el despacho del gerente general, con dos escritorios, dos sillas giratorias, una computadora, archivadores, aire acondicionado y sillones de visita.

Siguiendo con la descripción, por el hall se encuentra un ambiente grande donde cinco personas desarrollan labores administrativas, cuatro poseen escritorio propio, cada uno cuenta con computadoras de mesa interconectadas, laptops, impresoras, así como escritorios, cómodos sillones giratorios, archivadores, surtidor de agua y botiquín de emergencia. En una mesa grande al centro del ambiente se realizan diferentes labores de verificación, distribución de mercadería, donde un colaborador se dedica a la selección, sea para la óptica o clientes corporativos, asimismo existen muebles para guardar transitoriamente productos ópticos y afines. El área descrita se encuentra a cargo de una administradora que es la responsable.

Saliendo del ambiente antes descrito, existe una terraza donde existe una mesa con sillas, que se utiliza para la hora de refrigerio, y eventualmente trabajar si hay necesidad de contar transitoriamente con más espacio. Siguiendo por esa misma terraza, se puede acceder al taller donde se encuentran equipos y máquinas para la preparación de monturas, resinas, cristales entre otros trabajos, donde existe una mesa y sillas para el trabajo del área, contando con aire acondicionado.

Todas las áreas descritas de la oficina cuentan con equipos contraincendios, alarmas en caso de siniestros, así como luces de emergencia en caso se fuera el

suministro eléctrico inesperadamente. Los pisos son de parquet, las puertas interiores son de madera contra placada y el acceso a la terraza tiene mamparas de vidrio templado, y cuenta con servicios higiénicos para uso exclusivo del personal. Las actividades se desarrollan en un primer nivel y la edificación es de material noble, con acceso directo a la calle. Toda la oficina cuenta con la iluminación adecuada y tomacorrientes, pudiendo trabajar cómodamente con todas las medidas de seguridad y evitar accidentes o descargas eléctricas.

El local comercial de Jr. Luis Arias Schreiber 168 donde se atiende al público en general, posee un counter y exhibidores de monturas, computadoras e impresora, así como un área pequeña destinada a la medición de la vista para los clientes, donde se encuentra debidamente equipado para la atención de los clientes. El taller es pequeño, con equipos para verificaciones de lentes y medidas en el momento. Las paredes son de color blanco, las mamparas en la fachada son de vidrio templado, el piso es laminado, así como equipos y alarmas contraincendios. Cuenta con servicios higiénicos y al igual que el taller tienen puertas de metal, y toda la edificación es de material noble, siendo la iluminación acorde a las necesidades de exhibición de la mercadería.

Este local se encuentra a cargo de una administradora de tienda quien es la responsable del área con dos optómetras, los cuales también atienden al cliente y venden monturas, resinas, cristales, así como otros productos relacionados al rubro óptico.

### **3.4 Participantes**

Los participantes fueron los siguientes: Un gerente y administradores de empresas especializados en el ramo óptico, cuya experiencia les permitió responder preguntas con dominio del tema, despejar dudas, así como brindar información que solo aquellas personas vinculadas al rubro pueden absolver con certeza y sin dificultad, obteniéndose datos para describir el problema. Se contó también con la colaboración de los trabajadores de la óptica quienes facilitaron la investigación. Los especialistas seleccionados para las entrevistas se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 2**

---

**Especialistas seleccionados para ser entrevistados**

---

<b>Nombre</b>	<b>Cargo laboral actual</b>	<b>Edad</b>
Participante 01	Gerente general de Amazonas Internacional Óptica Serván SRL.	35
Participante 02	Administradora de tienda de Amazonas Internacional Óptica Serván SRL.	30
Participante 03	Administradora de oficina de Amazonas Internacional Óptica Serván SRL.	37

---

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica empleada en la recolección de datos fue la entrevista semi estructurada, realizándose con un esquema fijo de preguntas y también con la posibilidad de repreguntar, para obtener más información y al mismo tiempo precisión según la respuesta del entrevistado. Las preguntas se diseñaron anticipadamente, en función a la categoría y subcategorías alineados a los objetivos de la investigación,

con la finalidad de conocer las apreciaciones, puntos de vista y opiniones de los participantes. Las respuestas se registraron en una grabadora, quedando así constancia de lo expresado durante la entrevista. La recolección de datos se realizó, mediante entrevistas personales e incluso telefónica, siendo grabadas en su totalidad, dos entrevistas grabadas personalmente, así como una entrevista vía telefónica.

De igual manera se aplicó la técnica de la observación que permitió entender las experiencias, así como el comportamiento de los colaboradores en el trabajo. Godoy (2020), señaló que la observación debe ser sistemática, registrada, descriptiva, analizada e interpretada en base al comportamiento de los colaboradores. Mediante la guía de observación se logró recoger información que a simple vista puede pasar desapercibida, siendo realizada en forma personal. La revisión documentaria fue realizada dentro del horario de trabajo de la empresa, en base a una guía que recogió datos de los formularios empleados por RRHH, que busca recoger información facilitada por los postulantes, requisitos de los cargos de vendedores óptometras o corporativos y la ficha de ingreso personal.

### **3.6 Procedimiento**

El procedimiento del presente trabajo de investigación fue recopilar datos de los participantes, identificando a los participantes entrevistados, informando a los mismos sobre la finalidad de la investigación. Se diseñó la guía que sirvió para la entrevista semiestructurada verificando la categoría y subcategorías. De igual modo, se solicitó el consentimiento a la empresa mediante carta de presentación enviada por la universidad Cesar Vallejo, así como autorización a los especialistas, destacando el manejo adecuado y responsable de la información que puedan facilitar, coordinando previamente con los mismos, señalando fecha y hora en que se llevó a cabo la entrevista realizada, en las oficinas de la empresa cuando fue presencial o vía telefónica. Para Arteaga (2020), la entrevista semiestructurada es recopilar datos cualitativos, donde el investigador realiza preguntas predeterminadas pero abiertas al mismo tiempo, que en el caso de los entrevistados permitió flexibilidad al momento de obtener la información y aclarar las respuestas.

Finalizada las entrevistas se procedió con la transcripción de las mismas que contienen las respuestas. Después se procedió a trasladar la información a la matriz

de desgravación, para continuar con la matriz de codificación y proceder al análisis e interpretación de los datos, que se realizó mediante la triangulación. La recolección de información efectuada mediante la observación, así como la revisión documental, permitió la redacción de un informe final.

### **3.7 Rigor científico**

Sobre el rigor científico, Espinoza (2020) señaló que para manejar adecuadamente la información se necesita recolectar, procesar y analizarla a fin que permita credibilidad y validez. En este sentido, el investigador debe tener conocimiento de métodos, técnicas y procedimientos para analizar los datos recopilados, así como la cantidad necesaria de los mismos. Vasconcelos et al. (2021), indicó que la integridad de la investigación y el rigor científico creció en las últimas décadas, en especial en la producción científica y los desafíos asociados, entre ellos los éticos y metodológico para tener confianza en los resultados. El presente trabajo de investigación se sustenta en revisión de tesis, bibliografía de revistas, artículos científicos, así como libros que permitan tener certeza y confianza en la elaboración de los resultados.

De igual modo, se reúne los cuatro principios que debe tener el presente trabajo sobre validez y confiabilidad. Según Godoy (2021) son: Credibilidad, la investigación se llevó a cabo siendo demostrable su autenticidad, con el respaldo de los participantes, como sucede en la empresa del ramo óptico sometida a estudio. Transferibilidad, los métodos y hallazgos pueden utilizarse en otras investigaciones, tal como sucede con el estudio realizado a la empresa, siendo factible que otros investigadores puedan emplearlo en escenarios diferentes, en especial del rubro óptico. Dependencia, porque un investigador en el futuro, puede seguir las decisiones que se adoptaron en el presente estudio, así como entender sus motivos. Conformabilidad, porque un investigador puede revisar la información recolectada, así como la interpretación efectuada por el autor de la investigación.

### **3.8 Método de análisis de datos**

El método de análisis utilizado es la triangulación, Bastis Consultores (2020) considera que es una técnica enfocada en la comparación de visiones o puntos de vista, teniendo como punto de partida los datos recogidos, siendo su finalidad contraponer los datos y métodos centrados en un mismo problema. De esta forma

es posible comparar, recabar impresiones de varios grupos, en diversos contextos y temporalidades, buscando evaluar el problema ampliamente, diversificando, siendo imparcial y objetivo.

Es importante destacar que el criterio del investigador, puede determinar un resultado preciso al momento de realizar el análisis, por ello en todo momento se debe mantener neutralidad que permita la objetividad, caso contrario pueden ser subjetivos e incluso no mostrar la realidad del problema, que es lo que se busca en toda la investigación.

### **3.9 Aspectos éticos**

La presente investigación fue desarrollada conforme a lo dispuesto por la guía de elaboración de investigación del 2020. De igual forma la investigación fue redactada respetando las “Norma APA 7” publicada en el 2019, en concordancia con el “Código de Ética en Investigación” del 2020 del Vicerrectorado de la Universidad Cesar Vallejo, en especial el Capítulo V Art. 15 sobre las faltas a la ética, y el Art. 16 sobre infracciones (Leve, grave, muy grave), así como el software Turnitin que permite medir el porcentaje de similitud del trabajo realizado. La investigación se ejecutó respetando a los entrevistados, sin emitir opinión o juicio sobre la información recopilada, analizándose los datos obtenidos sin realizar ninguna modificación.

#### **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el presente trabajo de investigación, los resultados fueron obtenidos mediante técnicas de recolección de datos, como son la entrevista semiestructurada y la observación dirigidos a expertos que se desarrollan en el rubro óptico.

De acuerdo a la guía de observación, se detectó que el gerente general se encarga del manejo de toda la organización, por tratarse de una pequeña empresa tiene que desempeñar otras actividades como logística, finanzas, etc. El área de RRHH recibe mínima atención de parte del gerente general y prefiere priorizar otras áreas. Conforme a las entrevistas realizadas, el reclutamiento en base a recomendados, no permite una selección idónea, y la capacitación esporádica no tiene mayor trascendencia, al igual que la retención, donde prefiere la fidelización de los colaboradores.

La guía de observación también registró que, la administradora de tienda dedica la mayor parte de su actividad a ventas en el counter, así como medición de vista de los clientes, prefiere reclutar personal por recomendación de optómetras ajenos a la organización, con los cuales mantiene contacto. La entrevistada señaló que, para seleccionar un candidato se guía de su intuición, la capacitación no reviste mucho interés para ella, y solo se hace cuando aparecen nuevos productos en el mercado, y su personal necesita información para ofrecer productos a los clientes. Tampoco practica la retención de colaboradores siendo los RRHH un área sin importancia para la citada administradora.

De igual forma, la guía de observación registró que la administradora de la oficina presta más atención a las ventas corporativas, finanzas y logística, no considerando relevante los RRHH, ejerce el cargo por la necesidad que exista un responsable de la oficina. La entrevista muestra que, cuando necesita reclutar personal, directamente busca recomendados del rubro óptico, ya sea vendedores que no necesariamente están especializados en ventas corporativas.

En antecedentes nacionales Cueva y Lorenzo (2019) enfatizaron que las organizaciones buscan desarrollar el TH para el crecimiento de la empresa, destacando que diversos autores afirman que la GTH es importante para la estrategia del negocio, porque mejora el rendimiento de los colaboradores. En la organización estudiada, los resultados muestran problemas que solo se pueden

mejorar implementando GTH, porque el reclutamiento se realiza con recomendados, no asegurando el rendimiento esperado, a diferencia de utilizar otros medios para atraer otros técnicos o profesionales y poder escoger quien se ajusta a las necesidades de la empresa.

De acuerdo con Zúñiga (2019), el crecimiento de las empresas depende en desarrollar a los colaboradores aprovechando su TH, no obstante, es frecuente en las Mypes, que las capacitaciones sean casi inexistentes y muchas veces es el mismo personal de la organización, que se encarga de la preparación de los nuevos colaboradores. En la empresa investigada las capacitaciones son mínimas, no se aprovecha el talento de los optómetras, reciben indicaciones básicas para atender al público, e incluso una de las entrevistadas señaló que son los mismos optómetras quienes deben capacitarse por su propia iniciativa.

Teniendo en cuenta a Valverde (2018), existe un limitado conocimiento del proceso de capacitación de personal, como una estrategia complementaria de la información teórico – práctica de los colaboradores que forman parte de la gestión de la empresa. Se puede precisar que trabajadores que desconozcan o no tengan la suficiente formación en su trabajo, además de no saber en qué dirección va la empresa, no tienen el rendimiento esperado. Los cambios de personal realizados antes del presente estudio, no produjeron los resultados esperados, solo fue una mejora leve, siendo probable que los colaboradores no tengan certeza en que dirección va la organización, solo se les exigen vender más, desconociendo que busca alcanzar la empresa, en consecuencia, sus esfuerzos no van en la dirección correcta.

Citando a Gabriel y Huamán (2020), las Mypes tienen entre sus problemas la gestión de RRHH, y en el Perú una parte son empresas de origen familiar, donde la dirección se encuentra a cargo de parientes, incluso cuentan con personal sin conocimiento ni capacidad para impulsar el crecimiento de la organización, es necesaria capacitación técnica, así como temas de gestión. La empresa investigada tiene colaboradores recomendados que posiblemente necesita capacitarlos, sus esfuerzos y rendimiento no son los esperados, para aumentar las ventas. Siendo una empresa de origen familiar, la capacitación de aquellos que poseen algún

parentesco y aun laboran en la empresa, debe tener prioridad, para que puedan rendir más, así como cambiar su actitud en beneficio de la organización.

Como afirmó Mendoza (2021), los grandes problemas que afrontan las Mypes, se encuentra en que no poseen especialistas en GTH dentro de la organización, en parte por el presupuesto reducido, y casi siempre es el dueño quien ejerce o designa a un colaborador. Las entrevistas revelan que en la empresa en estudio se prefiere contratar recomendados, siendo probable que así evita desembolsos adicionales, algo necesario para cubrir la remuneración de un especialista en RRHH y GTH, que pueda realizar un proceso de reclutamiento, convocando más candidatos.

En trabajos internacionales, Ormeño (2017) destacó que las Pymes, tienen un desafío sobre el TH, porque generalmente adolecen de la pericia en gestión de personal, siendo un inconveniente cuando se busca cambios e innovación. Las entrevistas revelan que la organización sometida a investigación, no considera la importancia de los RRHH, ello puede evitar que los colaboradores mejoren sus habilidades, y no se encuentren en condiciones de adaptarse a los cambios de los avances tecnológicos en el rubro óptico. Por ello es necesario que la gerencia general preste atención a los RRHH buscando implementar GTH, y que el personal se encuentre preparado para cuando tenga que realizarse cambios, además de una constante actualización, buscando mejorar la atención al cliente y así aumentar los ingresos de la empresa.

Desde el punto de vista de Valencia (2018), las Pymes en Ecuador enfrentan un desafío para contar con capital humano acorde al nivel requerido por mercados internos y externos. Las entrevistas muestran que la empresa en estudio tiene personal recomendado que no necesariamente es idóneo, existiendo la duda que puedan tener el nivel necesario para el mercado local e internacional. Realizando un reclutamiento donde se busque atraer más candidatos, se puede seleccionar postulantes, que reúnan los requisitos necesarios con un nivel acorde al mercado nacional e internacional. Los clientes en la actualidad buscan ser atendidos por personal con un nivel técnico y profesional elevado, que cumpla estándares nacionales e internacionales, especialmente si está de por medio su visión como sucede en una óptica, donde se preparan lentes a medida. Ello es importante

especialmente con clientes corporativos, algunos de los cuales son empresas extranjeras, muy exigentes en productos y servicios que utilizan sus colaboradores.

De igual manera García (2018) señaló que las MiPymes, contratan personal sin capacitación y experiencia, siendo necesario que desarrollen la formación del TH. Las entrevistas revelan que la empresa estudiada, contrata personal recomendado, ello no permite determinar si cuentan con la capacitación y experiencia para desempeñarse como optómetras o vendedores en el puesto que se desea cubrir, por más certificados que muestren. Sin embargo, efectuándose un reclutamiento para atraer más postulantes, es posible escoger aquel candidato que tenga más preparación y experiencia, incluso por encima de lo esperado. La organización necesita implementar GTH para tener entre sus trabajadores los mejores en su especialidad, con el fin de obtener un mayor rendimiento por parte de su personal, que se puede reflejar en mejores ventas e ingresos.

Ríos (2020), refirió que, en la GTH los colaboradores de las organizaciones dejan de ser recursos organizacionales para desempeñarse activamente, con destreza, habilidad, conocimiento e inteligencia, constituyéndose en parte esencial de la empresa, puesto que las mismas son un conjunto de personas de un equipo de trabajo, para el cumplimiento de los objetivos. Las entrevistas demuestran que, en la empresa investigada, el personal no es apreciado como parte importante de la organización, incluso una de las entrevistadas señaló que, si un colaborador desea retirarse, simplemente se va, algo difícil de comprender porque no valora al trabajador y el vacío que dejó hasta que sea sustituido.

De acuerdo con Dell (2019) los RRHH afectan el ambiente interno y externo de las organizaciones, preparando todas las áreas de la empresa. Por ello la gestión de RRHH debe ser el centro de atención de la gerencia por el valor agregado que representa, sin ella no puede funcionar adecuadamente. De acuerdo con las entrevistas y lo observado se puede decir que la gerencia general de la empresa estudiada no otorga valor ni importancia a los RRHH, ello se ve reflejado al contratar optómetras o vendedores recomendados, sin utilizar un reclutamiento que pueda convocar mejores técnicos o profesionales para la organización. Por ello el área de RRHH debe estar a cargo de un profesional en RRHH y GTH, que permita un trabajo eficiente en beneficio del personal, así como de la empresa.

Por las nuevas tendencias, Conexión Esan (2015) señaló que RRHH tiene retos y responsabilidades que asumir con la gestión del talento, el cual otorga un nuevo valor al factor humano como gestor del éxito de la organización. RRHH tiene que administrar el talento, con el fin que los objetivos señalados por la empresa sean alcanzados. Es importante que un profesional fortalezca el área de RRHH en la empresa estudiada, para implementar GTH, porque los colaboradores son quienes generan las ventas que producen ingresos para la organización, especialmente en la atención al público tanto en counter como con clientes corporativos.

Por ello, Lu (2022) afirmó que los RRHH es la fase inicial para alcanzar el desarrollo de la organización, siendo importante que posea una estructura sólida y coherente. La empresa en estudio con un área de RRHH en estado incipiente, no facilita la entrada del personal idóneo, porque de acuerdo con las entrevistas no existe un reclutamiento y selección que permita escoger al mejor candidato, no existiendo evaluación de competencias. Las entrevistas revelaron que los postulantes eran entrevistados e interrogados en base a experiencias de preguntas realizadas a candidatos anteriores, incluso se guiaban por intuición. Por ello se necesita contar con un especialista que se encuentre a cargo de RRHH, para que sea sólida e implemente GTH en la organización.

De acuerdo con PR Newswire (2019), un sistema de gestión del talento sustentado en competencias y desarrollado eficazmente, beneficia a las finanzas de la empresa. La evaluación de las competencias es necesaria en la estrategia y planificación de reclutamiento, selección, desarrollo, así como la gestión del talento que constituye un área crítica en toda la organización.

Las entrevistas revelan que la empresa estudiada, al reclutar recomendados, no considera la evaluación las competencias, que debe tener el técnico o profesional que entra a trabajar en la organización, ello se debe porque las entrevistas revelaron que los postulantes, eran interrogados en base a experiencias de entrevistados anteriores, incluso una de las entrevistadas manifestó que se guiaba por su intuición para seleccionar al colaborador. Sin embargo, los clientes corporativos valoran al personal competente, y contando con ellos se puede mejorar las ventas, representando un mayor ingreso económico para la empresa.

Como destacó Entertainment Close-up (2022), en un estudio reciente, se concluyó que, en las organizaciones modernas, el área de GTH incurrió en mayor gasto y crecimiento simultáneamente, ello se debe al desafío de implementar capacitación en toda la empresa, mejorar la eficiencia de los procesos para mantenerlos en el tiempo y alcanzar el éxito, así como gestionar el capital humano dentro de la organización. Aumentar presupuesto para implementar GTH puede reflejarse en un mejor rendimiento del personal. En la empresa investigada, el área de RRHH realiza tareas básicas, continúa en estado incipiente, no pudiendo realizar un reclutamiento o selección acorde a las necesidades de la organización, por ello es necesario aumentar los gastos para implementar GTH.

De mismo modo Krishnan y Scullion (2017) afirmaron que los enfoques formales y exclusivos de la GTH en las Pymes crean límites en aquellos talentos de alto potencial, no pudiendo encajar con una cultura laboral igualitaria, y ello puede afectar la moral de los empleados. Está situación puede suceder en la empresa en estudio por el número de colaboradores que posee, sin embargo, manejando adecuadamente la GTH y adaptado a las características del giro del negocio, contribuye a generar una mejor cultura laboral en igualdad de condiciones para todos los trabajadores.

De acuerdo con Nyamubarwa y Chipunza (2021), la formalización de los RRHH en las Pymes de propiedad familiar, es considerada una de las prácticas gerenciales, que son clave para que el gerente o propietario pueda desbloquear el valor de la empresa. El papel predominante que ejerce quien dirige la organización y su decisión de formalizar las prácticas de gestión de RRHH, encausado en un modelo de toma de decisiones continúa siendo un área que no es muy considerado en los estudios de empresas de origen familiar. La organización sometida a investigación, no consideraba el capital humano como parte esencial de su crecimiento, la inicial preferencia por tener colaboradores del entorno familiar, y después inclinarse por contratar recomendados, sin una evaluación de competencias, no permitió elevar el valor de la empresa, puesto que no proyecta una imagen de contar con técnicos y profesionales competentes, algo que los clientes valoran y que puede favorecer a las ventas aumentando los ingresos.

Por ello Antcliff et al. (2021) destacaron que generalmente la investigación está enfocada en la gestión estratégica de los RRHH (SHRM por sus siglas en inglés) en las grandes empresas, existen dudas si pueden ser aplicables a las pequeñas empresas, las cuales operan diferente, donde frecuentemente los gerentes propietarios dirigen, y los especialistas en SHRM en gran medida están ausentes. No obstante, surgen más pruebas que la SHRM pueden ser eficaces en las empresas pequeñas, como sucede en la organización en estudio que, pese a las mejoras leves, si son implementadas, así como gestionadas eficientemente los resultados pueden ser significativos. La empresa investigada por tener RRHH en estado incipiente, debe adaptar prácticas de empresas grandes para mejorar el rendimiento del personal, que permita mejorar las ventas y obtener mayores ingresos.

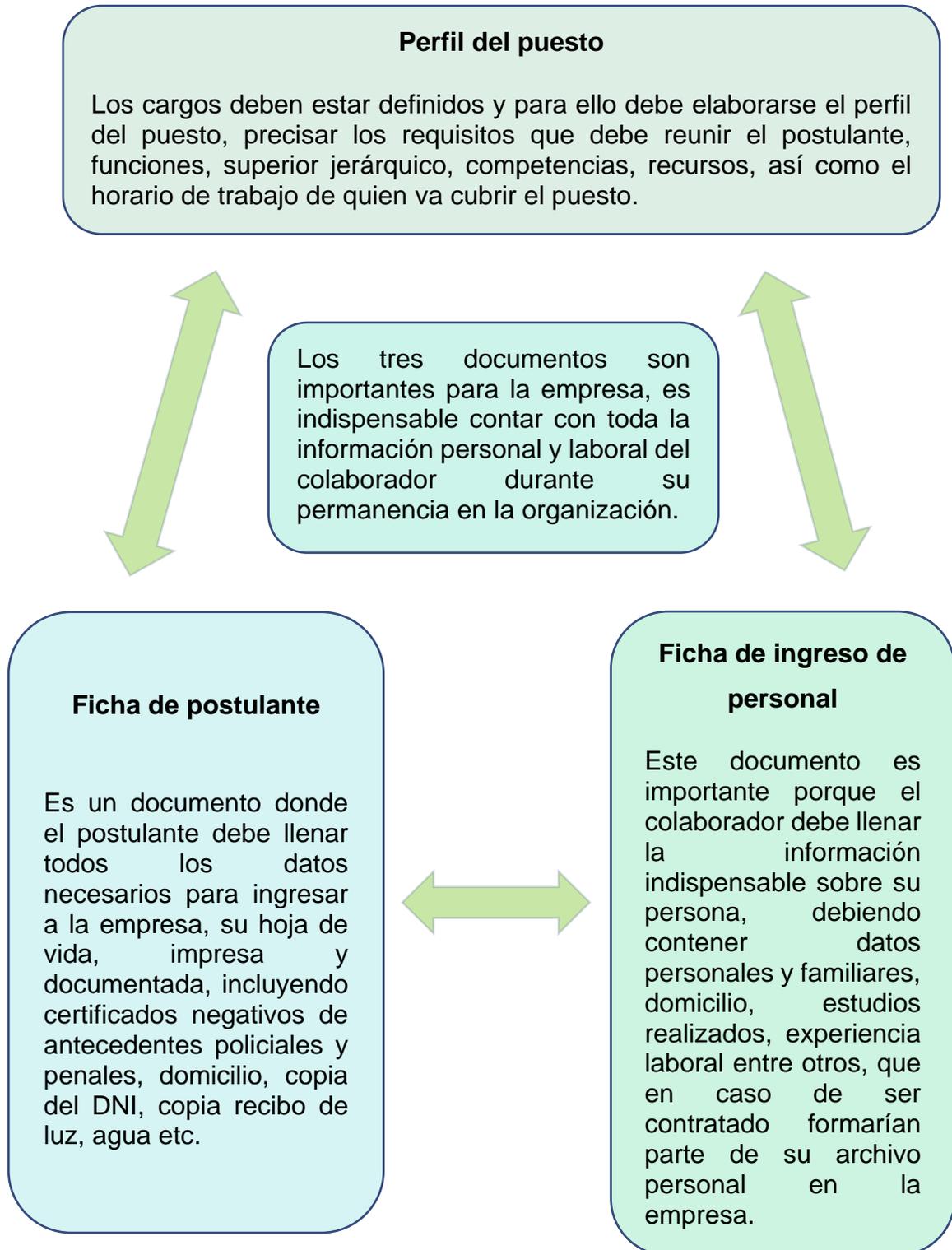
Desde la posición de Laidi et al. (2021), las Pymes tienen limitaciones en aspectos de inversión de capital y nuevas tecnologías, no pudiendo compararse con las grandes empresas, no obstante, pueden adoptar la gestión flexible de los RRHH favoreciendo una mejora, promoviendo el entusiasmo y la creatividad en el área laboral entre los colaboradores. En igual forma puede mejorar la cohesión dentro de la organización, que es muy importante para un buen funcionamiento y mantener su estabilidad. La empresa estudiada debe considerar los RRHH adaptándola a las necesidades de la empresa, con una flexibilidad que permita motivar e incentivar a los colaboradores, en especial en los periodos donde las ventas se reducen.

En la opinión de McCann (2019), destacar el capital humano no solo es positivo para los inversionistas, está demostrado que las empresas que difunden este tipo de información logran un mejor desempeño. La empresa en estudio debe buscar proyectar al público en general, así como a los compradores corporativos, una imagen donde los colaboradores son una pieza importante, al igual que su constante capacitación, ello causa una impresión inmediata, sugiriendo que los productos adquiridos son preparados por expertos, en especial cuando se trata de la salud visual.

Finalmente, Bacigalupo (2020) recomendó que los colaboradores se encuentren conectados emocionalmente con la estrategia empresarial sea en forma directa o indirecta. Analizar al personal para determinar sus preferencias y cuáles son sus reacciones inmediatas, así como su comportamiento, puede elevar la autoconciencia al igual que las conductas positivas, el esfuerzo y el compromiso del colaborador en el desempeño de sus labores. La empresa sometida a investigación debe considerar, que el empeño y esfuerzo de los colaboradores ayuda a la organización para que pueda seguir funcionando, los optómetras o vendedores de atención al público y de clientes especializados en la empresa son quienes realizan las ventas para generar ingresos.

Figura 1

### Triangulación del análisis documental



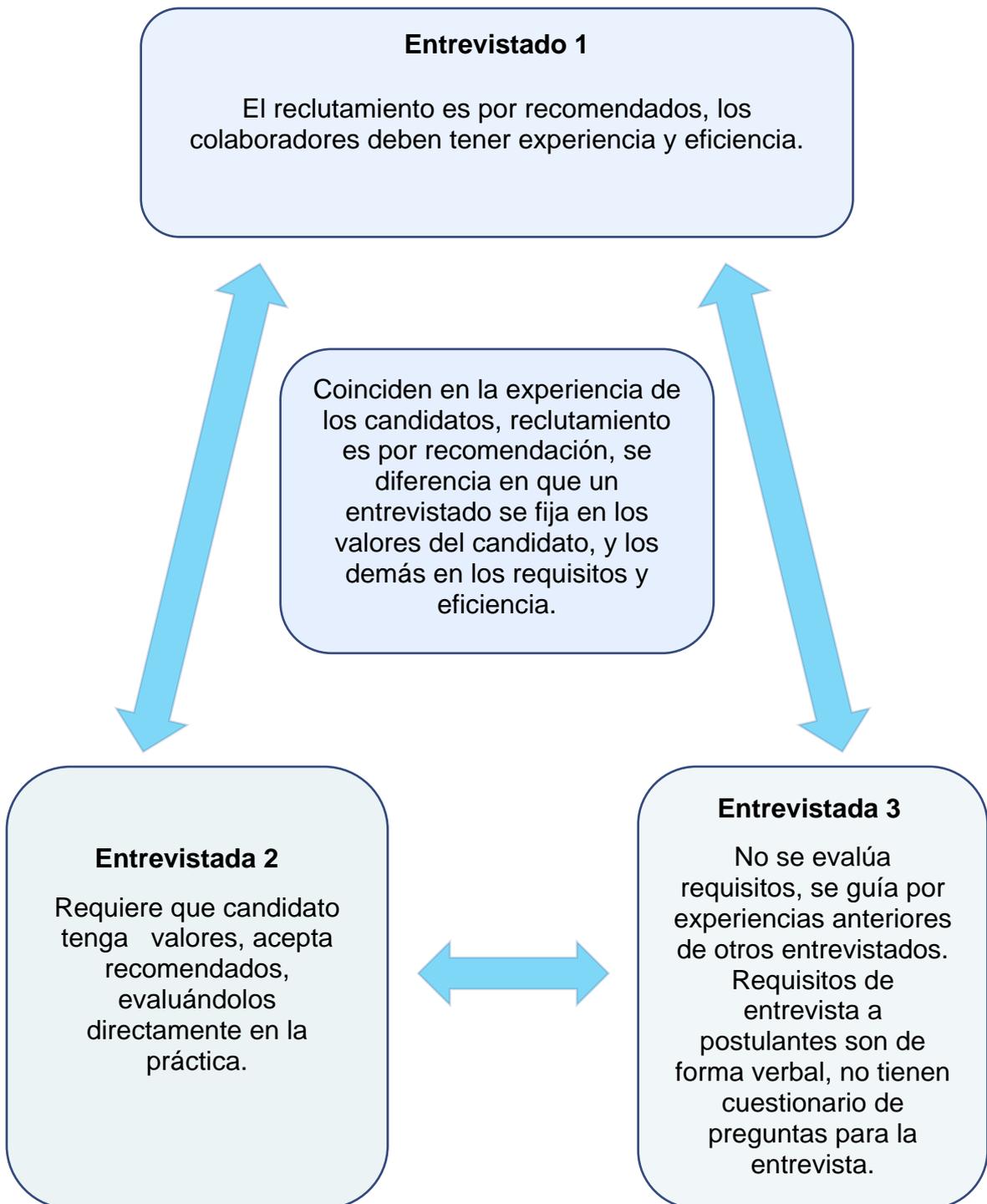
Revisando la triangulación se aprecia que es necesaria la revisión del perfil del puesto para encontrar nuevos requisitos, a fin que el colaborador a cargo sea lo suficientemente capaz a fin de continuar con su labor o desarrollar un trabajo productivo. Sobre ello, Buenos Aires ciudad (s/f) señaló que el perfil de puesto permite organizar y juntar los requisitos, así como habilidades necesarias para ocupar un cargo.

En la ficha de ingreso personal se aprecia una omisión que es la falta de un requisito necesario, como es la fecha de nacimiento del colaborador, e igualmente la fecha de nacimiento de sus hijos. En caso de accidente o fallecimiento del colaborador durante horas de trabajo, se puede informar inmediatamente a los familiares sobre el lamentable hecho o deceso. Jotform (2022) señaló que los formularios de RRHH son documentos utilizados en las empresas para reclutar y administrar colaboradores, permiten manejar información de los empleados, satisfacción laboral entre otros.

.

**Figura 2**

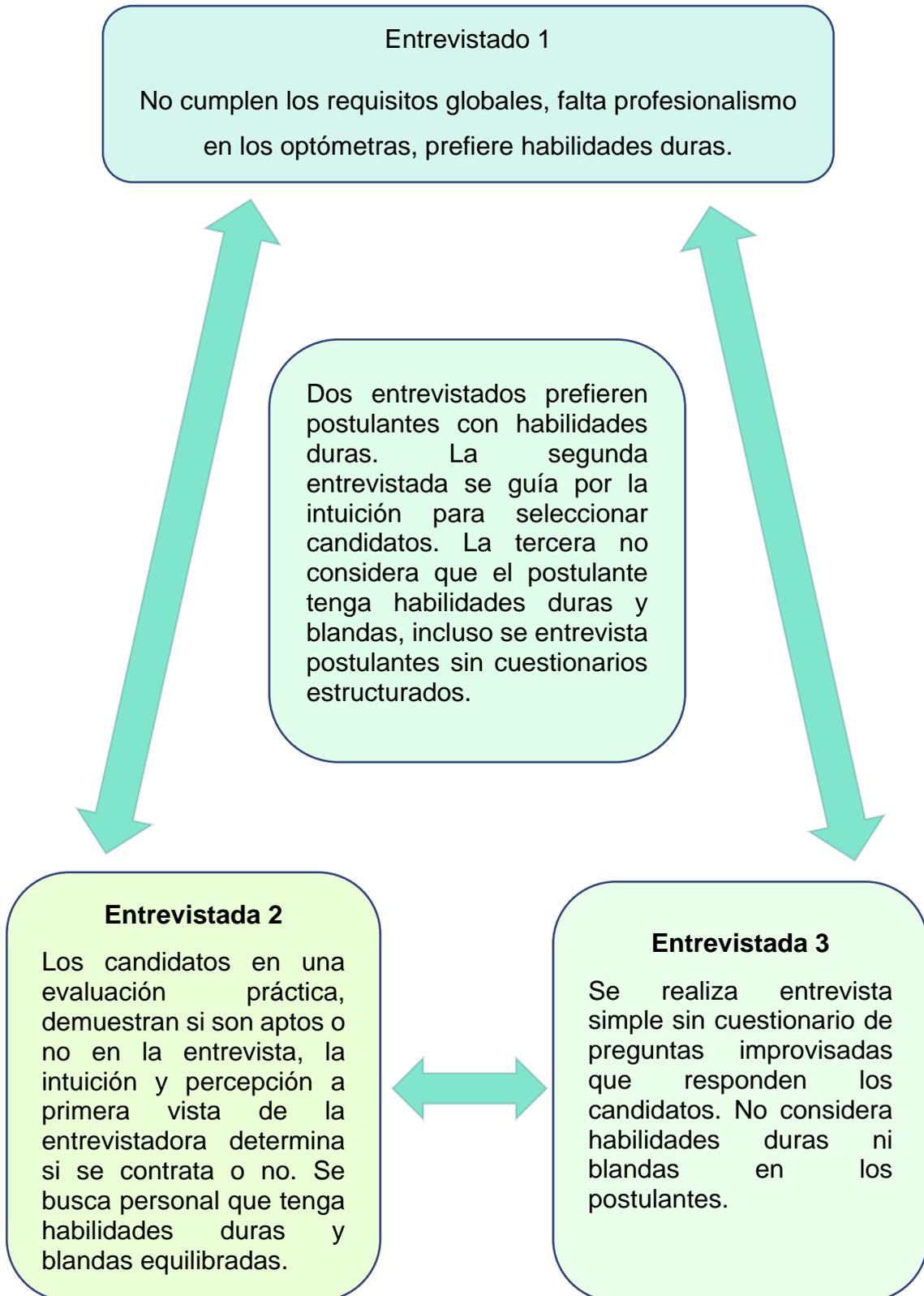
**Triangulación de la categoría reclutamiento**



En la empresa estudiada, los entrevistados coinciden en alguno de los requisitos que debe reunir los postulantes, así como en su experiencia, sin embargo, una de ellas otorga más importancia a los valores que pueda tener el candidato. Las experiencias de empleados anteriores sirven de base para evaluar los requisitos de los siguientes candidatos, aun cuando sean solo verbales, siendo el reclutamiento de los colaboradores en general por recomendación, incluyendo optómetras. Sobre ello, Parsi (2019) citando frases de Carlisle indicó que reclutar siempre fue difícil, y la empresa en estudio debe tener en consideración que no siempre los recomendados garantizan un técnico o profesional idóneo.

**Figura 3**

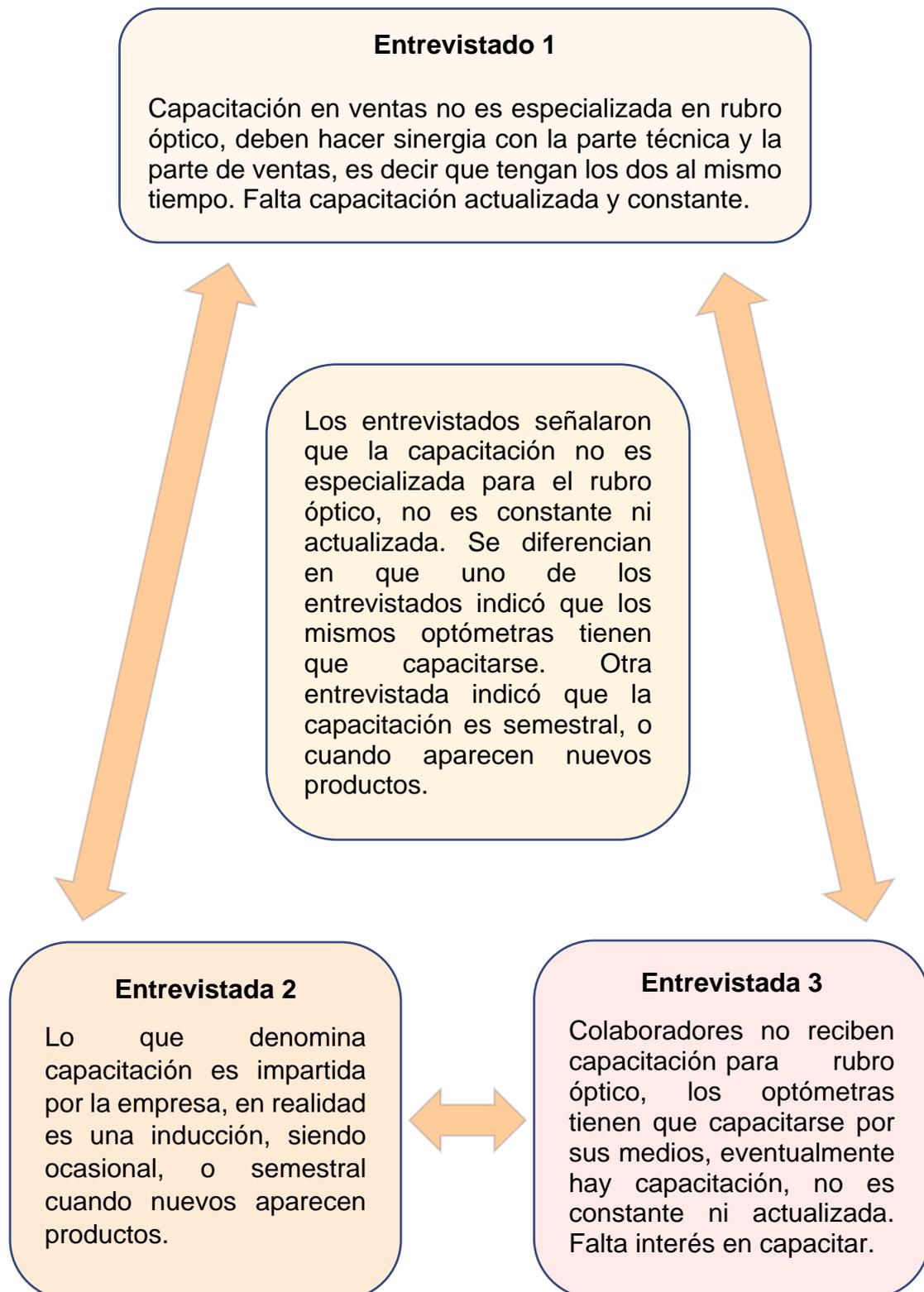
**Triangulación categoría selección**



Las entrevistas a los postulantes a un cargo en la empresa investigada, son simples y no tienen un formato preestablecido que permita determinar debilidades y fortalezas del candidato, sin embargo, de esa manera se determina que candidatos no tienen profesionalismo, o se consideran idóneos para el cargo. Un entrevistado prefiere candidatos con habilidades duras, otra entrevistada busca un equilibrio de las habilidades duras y blandas de los candidatos, inclinándose más por su intuición al momento de elegir al postulante que por el desarrollo de la entrevista que realiza, y la tercera entrevistada no considera habilidades duras ni blandas de los postulantes al cargo. Kim (2018) consideró que las capacidades cognitivas no son las únicas dimensiones que posee el ser humano, también cuentan las habilidades socioemocionales, determinación y esmero, los cuales tienen beneficios económicos apreciables., algo que no es considerada por los entrevistados en su real dimensión.

Figura 4

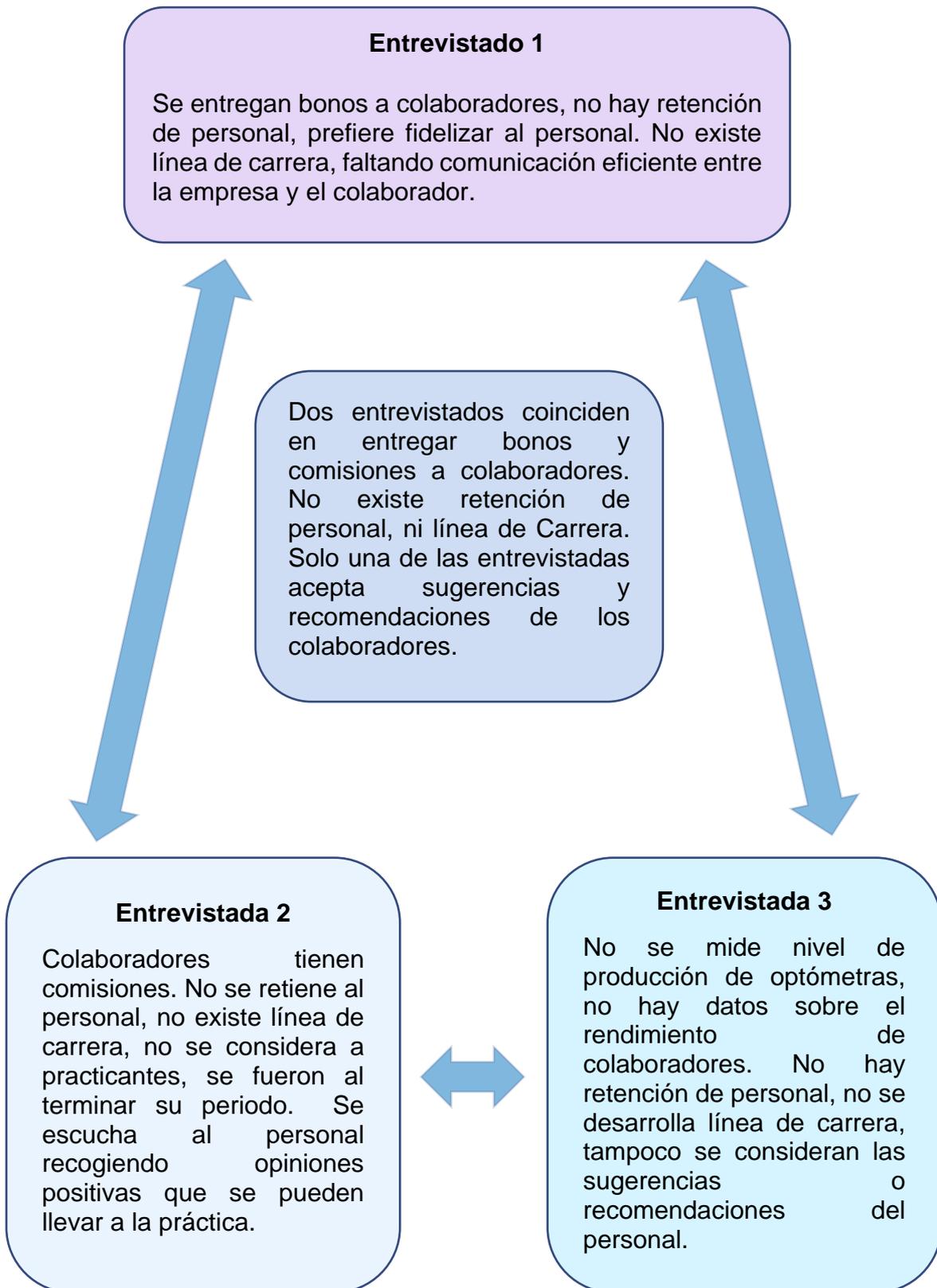
### Triangulación categoría capacitación



La capacitación es inexistente y no es constante, los tres entrevistado le restan importancia, salvo una de ellas que cree necesario capacitar a sus empleados cuando aparece un nuevo producto innovador, y es semestral. Una de las entrevistadas refiere que el mismo optómetra debe buscar capacitación por sus propios medios. Como indicó Coll (2022) la capacitación laboral, es una actividad que busca la constante preparación y formación de los colaboradores de la empresa. Debe ser permanente y planificada, persiguiendo que el personal se encuentre preparado para sus actividades laborales.

Figura 5

Triangulación categoría retención

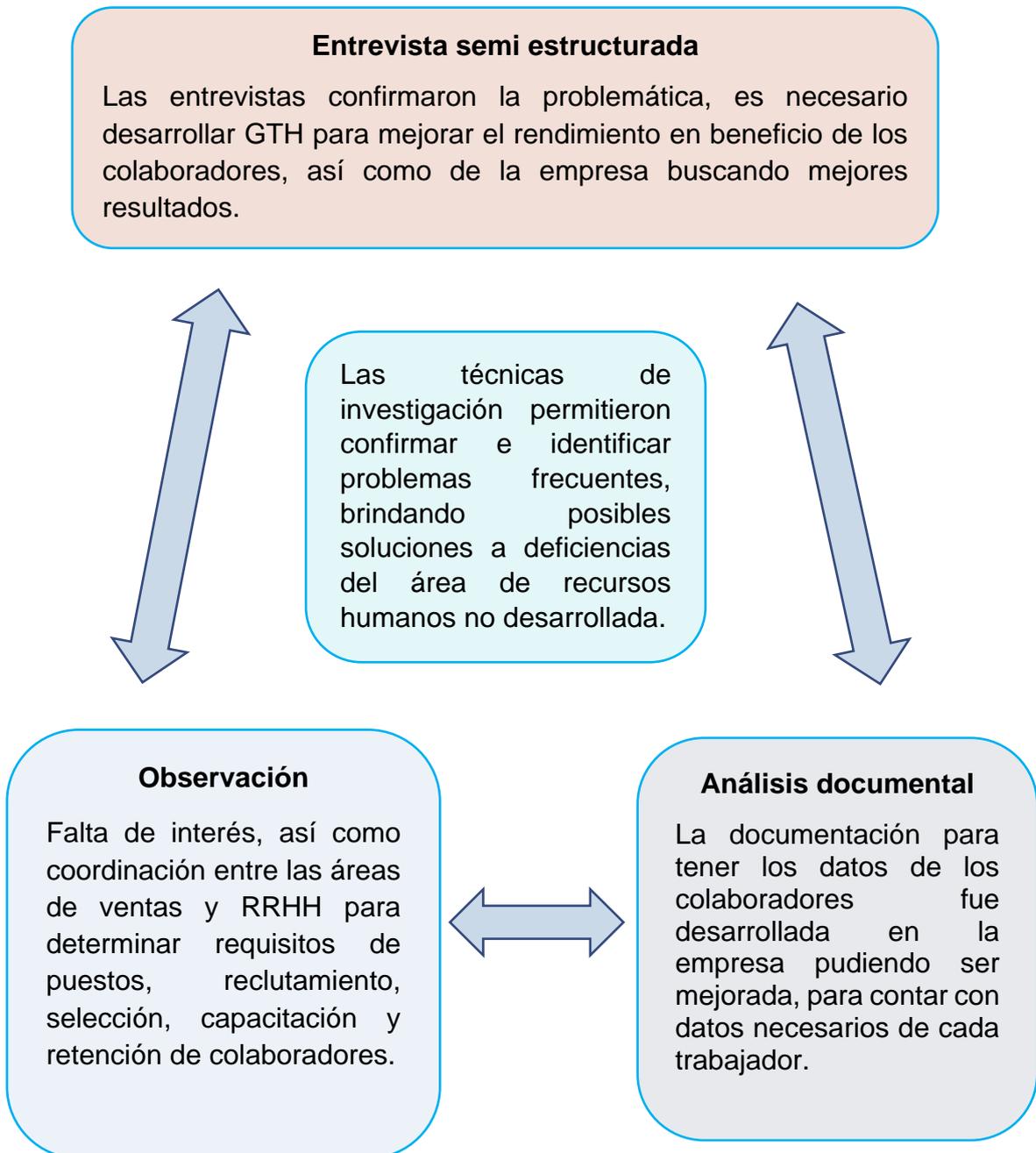


Dos de los entrevistados refieren que los colaboradores tienen incentivos, pudiendo ser bonos o comisiones, no obstante, la tercera entrevistada señaló que no se mide el nivel de producción de los colaboradores. La retención de personal no se aplica ni se pretende desarrollarla, uno de los entrevistados se inclinó por la fidelización del personal. De igual modo falta desarrollar una línea de carrera, incluso los practicantes que tuvieron formación en la empresa, no fueron motivados para iniciarse en la empresa y desarrollar una línea de carrera. Las recomendaciones o sugerencias del personal no son consideradas, salvo una de las entrevistadas que si presta atención a las sugerencias y de ser positivas las lleva a la práctica.

Es importante destacar que Savov et al. (2022) afirmaron sobre retener el talento y su importancia para los RRHH de la organización, impactando directamente en los colaboradores, así como en la productividad de la empresa, creando una sinergia natural entre todos. La retención del talento es importante para una gestión positiva de los RRHH, algo que tiene relevancia a nivel mundial, especialmente en la empresa en estudio, considerando que, si se busca elevar el rendimiento todo el personal, debe estar integrado y sus talentos desarrollados en beneficio de la empresa.

**Figura 6**

**Triangulación de las técnicas de investigación utilizadas**



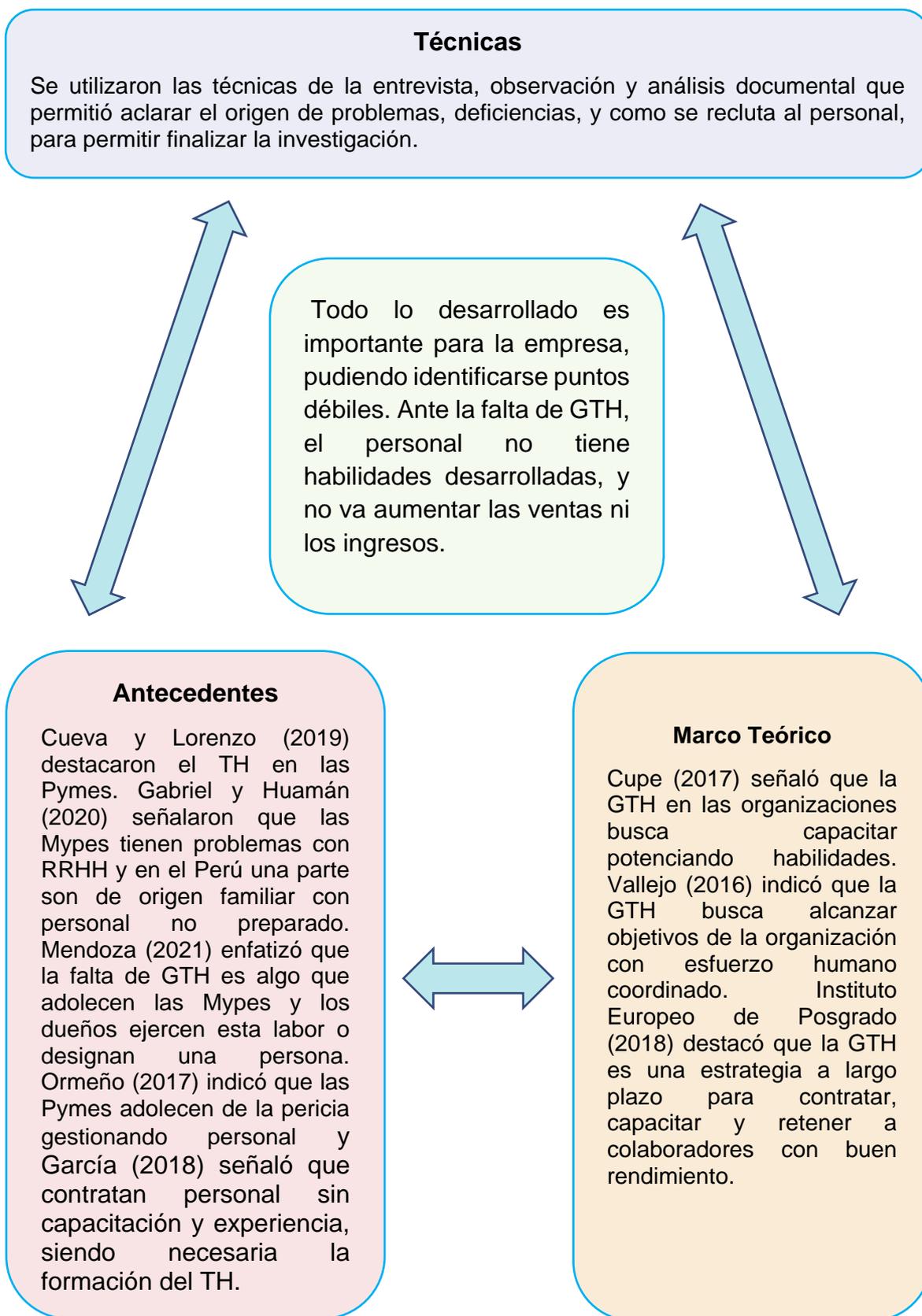
La información obtenida en las entrevistas semiestructuradas, permitió apreciar que, la GTH no se encuentra implementada en la empresa donde se realizó la investigación. Zeng y Qi (2021) señalaron que la gestión humana empresarial tiene como contenido la teoría de los incentivos, estimulando la capacidad de trabajo y el entusiasmo de los colaboradores, pudiendo así obtenerse resultados positivos. La teoría antes citada sostiene que, implementando estímulos eficaces en el personal, puede promoverse y alcanzar las metas de la organización, sin embargo, no realizándose con la intensidad necesaria, los resultados sobre los trabajadores pueden ser inferiores a los esperados y los objetivos de la empresa tal vez no sean alcanzados, situación que sucedió en la empresa en estudio donde los cambios de personal produjeron mejoras leves.

La observación permitió determinar que no se presta la atención necesaria a los RRHH, y la GTH es prácticamente inexistente. Los principales responsables de la organización no tienen tiempo, dedicando sus actividades laborales principalmente a las ventas, sea en counter o corporativa. Digital Learning (2019) sostuvo que existen personas que ven a los RRHH como una unidad administrativa, que agrega poco valor estratégico, incluso sienten que, debido a la comprensión inadecuada de su trabajo, sus ejecutivos pueden colisionar con otras áreas o gerentes de la organización. En la empresa en estudio por encontrarse en estado incipiente, los RRHH se consideran como algo complementario sin mayor importancia para el desarrollo de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

El análisis de los documentos, demuestra que deben ser revisados, requiriendo información más detallada especialmente de los familiares del trabajador, para su ubicación en caso de emergencia, además los datos pueden servir para entregar presentes por fechas especiales incluso a los familiares del colaborador. Hernández (2020) señaló que el objetivo de las fichas de los colaboradores, es crear una base de datos con todas las referencias e información del personal antiguo y nuevo. Tienen utilidad para completar documentación si es necesario enviarlo a una institución o ante una urgencia.

**Figura 7**

**Triangulación de las técnicas, antecedentes y marco teórico**



La investigación desarrollada se efectuó comparando los resultados obtenidos, contrastando los documentos existentes que forman parte de la tesis, problemática de la realidad, trabajos previos, artículos de investigación. Se utilizó las tres técnicas de recolección de datos, entrevista semiestructurada y análisis documental.

En los antecedentes nacionales e internacionales, Cueva y Lorenzo (2019), Gabriel y Huamán (2020), Mendoza (2021) Ormeño (2017) y García (2018) destacaron que las Pymes tienen problemas en RRHH, la GTH es algo que carecen las Mypes, contratando personal sin experiencia, todo ello viene sucediendo en la empresa sometida a investigación. Como afirmaron Holátová y Březinová (2017), utilizar principios de gestión de RRHH en la Pymes tiene límites, ello sucede por el tamaño de las empresas y un enfoque más amplio en la garantía de la existencia de la organización, e igualmente acumulando funciones, predominando la gestión informal, existiendo igualmente preferencia por la comunicación oral antes que la escrita es una tendencia en las Pymes, muy común en la empresa estudiada, lo cual crea problemas. Por ello, la urgencia de fortalecer RRHH e implementar GTH en la organización investigada no debe postergarse indefinidamente.

En el marco teórico se buscó precisar que la GTH busca potenciar habilidades identificando competencias, actitudes y aptitudes, siendo una estrategia a largo plazo, como señalaron Cupe (2017), Vallejo (2016) e Instituto Europeo de Posgrado. Sobre ello, Perna (2018) enfatizó que la gestión del talento busca alcanzar el máximo potencial de los colaboradores para que la organización cubra todas sus necesidades, esto último es clave para una gestión de éxito, de tal manera que el talento coincida con los requisitos, y en la empresa en estudio deben apreciarse holísticamente y no estar enfocados solo en que los trabajadores se desarrollen.

Como señaló USPRwire (2019), en años recientes gestionar el talento constituye una parte importante de la empresa, las mismas que buscan los mejores colaboradores para continuar sus actividades. Analizando los resultados de la investigación se detectó que en la empresa, no se presta atención al área de RRHH ni se considera la GTH, se contrata personal por recomendación, sea optómetras o vendedores que reciben una capacitación básica y simple.

## V. CONCLUSIONES

**Primera:** Los RRHH en la empresa se encuentran en estado incipiente, no existe GTH en la organización sometida a estudio, siendo necesaria su implementación, para mejorar el rendimiento del personal que beneficie a la organización, y lograr un crecimiento en ventas aumentando los ingresos.

**Segunda:** La empresa no realizó un perfil adecuado de los puestos de trabajo, por ello no existe garantía que el personal ingresante cumpla los requisitos o competencias para el cargo, siendo necesario atraer y convocar candidatos que tengan las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo para el cual fue contratado.

**Tercera:** La selección realizada en base a técnicos o profesionales, no puede ser óptima, si previamente los candidatos no reúnen los requisitos que deben tener para postular al cargo. Pese a ello, una adecuada selección de personal debe incluir una evaluación, así como una entrevista que refleje las habilidades técnicas o profesionales del candidato. Se debe contar con los mejores postulantes que se encuentre, escogiendo el que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa.

**Cuarta:** La capacitación en la empresa es inexistente, no hay talleres, cursos, donde existan objetivos de aprendizaje y como contrastar resultados. Se imparte una inducción mínima a los colaboradores, se enseña lo básico en ventas y apenas se actualiza cuando aparecen nuevos productos ópticos, con cursos simples que muchas veces es ofrecido por los mismos fabricantes o distribuidores.

**Quinta:** En la empresa sometida a estudio, no existe interés por retener al personal idóneo, pese a experiencias negativas, donde el trabajador de reemplazo, no cubría las expectativas que sobre él se tenía. La retención no existe en la organización, hay vacíos difíciles de cubrir ante la partida inesperada de un colaborador. No existe una línea de carrera, ni apoyo a los familiares, entre otros que puedan mantener a gusto al colaborador.

## VI. RECOMENDACIONES

**Primera:** Se recomienda al gerente general de la empresa contratar un especialista en el presente año, a fin de mejorar el área de RRHH, así como implementar GTH, para beneficio de los colaboradores y la organización.

**Segunda:** Se recomienda también al gerente general, atraer los mejores técnicos o profesionales que se pueda convocar, mediante un reclutamiento que reúna previamente los requisitos necesarios para el puesto a cubrir. Esta fase es importante por ser el comienzo de todo el proceso de GTH, contando con varios postulantes idóneos, es necesario realizar un escrutinio para filtrar aquellos que realmente no reúnen los requisitos solicitados.

**Tercera:** Se recomienda a la administradora de oficina, así como de la tienda, una selección adecuada de los candidatos, una entrevista y evaluación que permita determinar si realmente son idóneos para el cargo, contando con las habilidades duras y blandas acordes a las necesidades del cargo a ocupar.

**Cuarta:** Se recomienda igualmente a la administradora de oficina y de tienda, un plan de capacitaciones para reducir la brecha entre el perfil del puesto y la realidad actual, a fin de poder cubrir las capacidades técnicas y habilidad en ventas. Los talleres, cursos que reciban el personal, deben ser actualizados, así como evaluados para verificar si fueron asimilados.

**Quinta:** Se recomienda al gerente general que la nueva GTH, genere políticas de retención de personal, para evitar la partida inesperada de colaboradores que puedan causar contratiempos, mientras se encuentra un sustituto idóneo. También se recomienda generar políticas de línea de carrera, para que el trabajador vea atractivo el cargo que ocupa, asegurando su estabilidad económica.

## REFERENCIAS

- Adverto consultores (29 de enero 2021). *Selección de personal y reclutamiento: diferencias*. <https://bit.ly/3v82H7W>
- Álvarez, A. (2020). *Clasificación de las investigaciones*. Universidad de Lima. <https://bit.ly/3a3JkVZ>
- Antcliff, V., Atkinson C., Lupton, B. y Kynighou, A. (2021). Small firms, owner managers and (strategic?) human resource management. *Human resource management journal*, 32(1), 449-469. <https://bit.ly/3x6XjCs>
- Armada, J. (2021). Gestión por competencias: propuesta de cara a la realidad organizacional de Perú. *Revista de filosofía*, 98(1), 310-325. <https://bit.ly/3wQ6Bm0>
- Arteaga G. (23 octubre del 2020). *Entrevistas semiestructuradas en la investigación cualitativa*. Testsitiforme. <https://bit.ly/3vdRC5r>
- Bacigalupo, J. (2020) Talent optimization for future Economy. *Latino Leaders*, 21(1), 11. <https://bit.ly/3yUfJcc>
- Bastis Consultores. (3 de enero de 2020,). ¿Cómo se adapta la triangulación a una investigación? *Online tesis*. <https://bit.ly/3P4UDNI>
- Bayton. (6 de febrero 2020). *La selección de personal y la gestión de RRHH para pymes*. <https://bit.ly/38eJr0n>
- Bizneo (2022). *Retención de personal: Las 6 estrategias más efectivas*. <https://bit.ly/3cwndKI4>
- Business World (2022). Demand for Contractual Staffing Higher In North And East India: Spectrum Talent Management's Report. Athena Information Solutions Pvt. Ltd. <https://bit.ly/3x8dznV>
- Buenos Aires ciudad (s/f). ¿Qué es un perfil de puestos? <https://bit.ly/3PUvNzG>
- Cárcamo, E. (19 de julio de 2018). Empresas familiares: cuando las emociones pueden más que la razón. *Conexión Esan*. <https://bit.ly/3PMNa6u>

- Chacón, H., El Kadi, O. y Ramírez, R. (2018) *Gestión estratégica del talento humano en la Mypes*. Editorial Corporación Cimted. <https://bit.ly/3ajZY3M>
- Chiang, H.-T. y Hung-Changchi. (2020). Strategies for Hiring Human Resources for Foreign Laborers in SMEs. *Advances in Natural and Applied Sciences*, 14(3), 9-14. <https://bit.ly/38QU5FG>
- Coll, F. (2022). *Capacitación laboral*. Economipedia. <https://bit.ly/3zrXAB6>
- Conexión Esan (19 de mayo del 2015). *Cinco funciones de recursos humanos en la gestión del talento*. <https://bit.ly/3PU9w4W>
- Corporación 3D. (2019). *Gestión de la Empresa Familiar y Sistemas de Gobierno Corporativo*. <https://bit.ly/3a9OWOt>
- Concepto (2022). *Justificación de una investigación*. <https://bit.ly/3o9VRLk>
- Cortés, N. (19 de febrero 2021). ¿Qué es el reclutamiento de personal?: Lo que necesitas conocer. GeoVictoria.com. <https://bit.ly/3c1j3IW>
- Cueva, L. y Lorenzo, A. (2019). *Propuesta de un modelo de gestión de talento humano para la pyme. Talleres Reunidos EIRL* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://bit.ly/3t6VUdL>
- Cupe, W. (2017). *Importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones empresariales*. [Tesis de Licenciatura, Universidad San Andrés]. <https://bit.ly/3wMTWjP>
- Dell, L. (2019), *Propuesta de mejora de la gestión de recursos humanos en Pymes industriales del partido de moreno* [Tesis de Licenciatura, Universidad nacional de Luján]. <https://bit.ly/3m3YUng>
- De Toro, A. (09 de junio 2022). Estrategias para la retención de personal en la empresa. Escuela de negocios y dirección. <https://bit.ly/3c62ETK>
- Digital Learning. (April 1, 2019). HR Professionals - A Force to Reckon With. <https://bit.ly/3x3vJpr>
- Dillow, C. (June 29, 2019). *The importance of your job*. Financial Times. <https://bit.ly/3wAQoks>

- EAE Business school. (2021). *Cómo encajar el talento externo en la empresa familiar*. <https://bit.ly/3NY1KG6>
- Editorial el Jue. (19 de julio de 2018). Siete consejos sobre Recursos Humanos en la empresa familiar. *CEF Laboral Social*. <https://bit.ly/3yO2b1L>
- Entertainment Close-up (June 20 ,2022). IDC Issues Report on Worldwide Spending on ESG Business Services. <https://bit.ly/3uFMwyw>
- Escuela Europea de Excelencia. (28 de enero de 2021). Siete recomendaciones para gestionar el talento en las organizaciones. <https://bit.ly/3G7JS9n>
- Espinoza E. (2020). La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico. *Revista Conrado*, 16(75), 103-110. <https://bit.ly/389mJqt>
- Fernández-Bedoya V. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. 7(3), 65-76. <https://bit.ly/3nXRIPW>
- Freifeld, L. (2016, January-February). Top 10 human capital priorities for 2016. *Training*, 53(1), 10. <https://bit.ly/3nVMDT6>
- Gabriel, F. y Huamán, S. (2020). *Factores que limitan el crecimiento de las Mypes de Lima Metropolitana en el 2019* [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://bit.ly/3PVkl7E>
- Gamble, D. A. (2021). Talent management: Enabling Total Army Readiness. *Army Sustainment*, 53(1), 6-9. <https://bit.ly/3NM9LOV>
- García D. (2018). *Estrategias de gestión del talento humano en MiPymes sector diseño y su incidencia en la competitividad* [Tesis de Licenciatura, Universidad de América]. <https://bit.ly/3oledta>
- GlobeNewswire (April 30, 2020). *Global Human Resource (HR) Technology Market (2020 to 2025) - Industry Trends, Share, Size, Growth, Opportunity and Forecast*. COMTEX News Network, Inc. <https://bit.ly/3m2rTli>
- Godoy, C. (2 de mayo de 2020). Aplicar la Técnica de la Observación es así de fácil. *Tesis de cero a 100*. <https://bit.ly/3tcHJUt>

- Godoy, C. (30 de junio del 2021). Guía para validez y confiabilidad en investigación cualitativa. <https://bit.ly/3b3yHn2>.
- Goyeneche, S. (2017). *Diseño de estrategias de gestión de talento humano para las micro empresas del Municipio de Socha*. Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia. <https://bit.ly/38pahmA>
- Hamidi, H. (Apr. 2018). Research Possibilities in The Field of Human Resource Development in Small - Medium Enterprises in Developing Countries: A Review and Research Agenda. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(2), 146-155. <https://bit.ly/3aEI8Kh>
- Hernández, Raquel (09 de setiembre 2020). *Ficha del empleado: ¿qué es y qué tipo de información debe contener?* Emprendepyme.net <https://bit.ly/3zxQqfM>
- Holátová, D. y Březinová, M, (Dec. 20, 2017). Management of Human Resource in Small and Medium-Sized Enterprises: Case Study. *Intechopen*. <https://bit.ly/38J7Ewf>
- Instituto Europeo de Posgrado. (2018). *¿Qué es la Gestión del Talento Humano?* <https://bit.ly/3yV6OHi>
- Ínterim Group. (27 de enero de 2021) Cinco soluciones infalibles a tus problemas en la selección de personal. <https://bit.ly/3LzbzsJ>
- Ispring (02 junio 2021). Capacitación de personal: Conceptos básicos. <https://bit.ly/3ACtAoc>
- Jotform (2022). Plantillas de recurso humanos. <https://bit.ly/3oNNw0h>
- Krishnan, T. y Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises, *Human Resource Management Review. Science Direct*, 27 (3), 431-441. <https://bit.ly/3xa9rnX>
- Kim, J. Y. (2018, July-August). The Human Capital Gap: Getting governments to invest in people. *Foreign Affairs*, 97(4), 92+. <https://bit.ly/3yYIB3A>
- Koiwe (2016). Reclutamiento. Koiwe recursos humanos. <https://bit.ly/3atWfRO>

- Laidi, W., Putit, L. y Mansor, A. (Oct. 2021). Flexible Human Resource Management Strategy in Small and Medium Enterprises (SMEs) under COVID-19: A Case Study from China. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 13(4), 139-145. <https://bit.ly/3zcEm3J>
- Lu, X. (Mar. 29, 2022). A Human Resource Demand Forecasting Method Based on Improved BP Algorithm. *Computational Intelligence and Neuroscience*, 2022(1). <https://bit.ly/3MIY1wb>
- Mando medio (s/f). Selección de personal, proceso humano.  
<https://bit.ly/3P6OVdw>
- Manuelli, R. E. (2015). Human capital and development. *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 97(3), 197+. <https://bit.ly/3uCNgEQ>
- Martínez, A. y Mateus, M. (2020). *Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral*. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información* 7 (14), 117-126. <https://bit.ly/3amfUT9>
- Mashavira, N. (Ja. 1, 2020). The perceived impact of performance appraisal on the performance of small-to-medium-sized enterprises in Zimbabwe. *Acta Commercii*, 20(1). <https://bit.ly/3NMOFQ6>
- McCann, D. (2019). Human Capital's BIG REVEAL. *CFO, The Magazine for Senior Financial Executives*, 35(4), 26-35. <https://bit.ly/3MCQnDG>
- Mendoza V. (2021). *Propuesta de mejora de la gestión del talento humano como factor relevante de la gestión de la calidad en las micro y pequeñas empresas de venta minorista de abarrotes, distrito de Amarilis, provincia de Huánuco, 2019*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. <https://bit.ly/3x5N82h>
- Moreno, E. (30 de enero de 2021). *Justificación Metodológica*. Metodología de investigación: pautas para hacer tesis. <https://bit.ly/3PdINQE>
- Moreno J. (2021). ¿Qué es la selección de personal? Técnicas, tipos y proceso. HubSpot. <https://bit.ly/3yqotox>

- M2 Presswire (Mar. 8, 2021). *Human resource (HR)Technology Market Size, Trends, Companies Share, Growth, Opportunities and Competitive Outlook by 2025*. Normans Media Ltd. <https://bit.ly/3x14mMQ>
- Nyamubarwa, W. y Chipunza, C. (2021). Formalising human resource practices in family-owned accommodation Small and Medium-sized Enterprises (SMEs): Integrating owner-manager's personal characteristics with aspects of the UTAUT model. *South African Journal of Human Resource Management*, 19(3). <https://bit.ly/3at269s>
- Ojogiwa, O. T. y Qwabe, B. (Sep.15, 2021). Talent Management as a Sine Qua Non for Service Delivery Improvement and Employee Development in the Public Sector. *Journal of Public Administration*, 56(3), 679 - 685. <https://bit.ly/3ySyEnG>
- Ormeño, G. (18 de octubre de 2017). *La gestión del talento en las Pymes de tecnología* [Tesis de Licenciatura, Universidad de San Andrés]. <https://bit.ly/38S9FpT>
- Orrel, B. (2021). *A Dynamic Economy Requires a Dynamic Workforce: Investing in Human Capital, Human Skill, and Human Work*. The American Enterprise Institute. <https://bit.ly/3ySPjrk>
- Parsi, N. (2019). Cindy Carlisle: relationship builder: The vice president of talent management and corporate HR for Stryker Corp. combines business and people skills. *HRMagazine*, 64(4), 70-80. <https://bit.ly/3m7ew9A>
- Pérez, O. (13 de julio de 2021). ¿Qué es la gestión del talento humano? *People Next*. <https://bit.ly/3sQKH0S>
- Perna, G. (2018). Put the Enterprise First in Talent Management. *Army Sustainment*, 50(4), 2. <https://bit.ly/3sPy3PU>
- PR Newswire. (Nov. 25, 2019). *Building Competency Models Annual Workshop Scheduled for Feb. 11-13 in Atlanta*. PR Newswire Association LLC. <https://bit.ly/3MCpWOg>
- Redacción APD (2022). Retención del talento en las empresas, el gran reto. APD.

<https://bit.ly/3uCo1IO>

Redacción Factor Capital Humano (8 de enero de 2020). Cinco consejos para la gestión de talento en las empresas familiares. *Factor Capital Humano*  
<https://bit.ly/3wHNfj8>

Ríos, L. (2020) *Propuesta de modelo de gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos* [Tesis de Licenciatura, Universidad Andina Simón Bolívar].  
<https://bit.ly/3PVrtRs>

RRHsite (2021). Las cuatro fases de un proceso de selección de personal.  
<https://bit.ly/3zrX6MA>

RSM. (19 de noviembre de 2018). *¿En qué consiste la gestión de talento humano?*  
<https://bit.ly/3zaX4bX>

Salas, D. (20 de agosto de 2019). Investigación – acción. *Investigalia*.  
<https://bit.ly/3x7INNa>

Savov, R., Kozakova, J. y Tluchor, J. (Jan. 2022). Talente retention in Slovak companies: Explorative study. *E+M Ekonomie a Management*, 25(1), 77-80.  
<https://bit.ly/3MGGxQX>

Seguridad minera (30 enero 2017). El proceso de capacitación organizado en cinco etapas. <https://bit.ly/3PH1qNm>

Shingenge, S. N., y Saurombe, M. D. (2022). Leadership mindset regarding talent management practices: A case study of the City of Windhoek Council. *South African Journal of Human Resource Management*, 20(12), NA.  
<https://bit.ly/3yTInvc>

The economist (Aug. 5, 2017). The people's champion; Human capital. 424(9052), 52(US). <https://bit.ly/3nVnUy0>

Universia (09 octubre 2020). Capacitación de personal: un enfoque extra en Recursos Humanos. <https://bit.ly/3Izgdaj>

- USPRwire. (2019). *Impact of Existing and Emerging Integrated Talent Management Market Trends 2018 to 2028*. SyndiGate Media Inc. <https://bit.ly/3MqtFOh>
- Valencia, M. (2018). *Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito* [Tesis de Licenciatura, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://bit.ly/3PKoATF>
- Vallejo L, (2016). *Gestión del talento humano*. Escuela superior politécnica de Chimborazo. <https://bit.ly/3zRrYpK>
- Valverde, E. (2018). *La capacitación empresarial en la gestión de las microempresas de Huaraz 2017* [Tesis de Licenciatura, Universidad San Pedro]. <https://bit.ly/3x4LwWv>
- Vasconcelos, S., Menezes, P., Ribeiro, M. y Heitman, E. (5 de febrero de 2021). Rigor científico y ciencia abierta: desafíos éticos y metodológicos en la investigación cualitativa. *Scielo en perspectiva*. <https://bit.ly/3akXm61>
- Zeng, Z. y Qi, L. (2021). "Internet + Artificial Intelligence" Human Resource Information Management System Construction Innovation and Research. *Mathematical Problems in Engineering*, 2021(1). <https://bit.ly/3x56QKe>
- Zúñiga, M. (2019). "Gestión del talento humano en las micro y pequeñas empresas de la red de carpinteros mercamueble del distrito de San Sebastián. CUSCO. 2019" [Tesis de Licenciatura, Universidad Andina del Cuzco]. <https://bit.ly/3wVWEDE>

## Anexos

### Anexo 1

### Matriz de categorización apriorística

**Título: Gestión del talento humano en una pequeña empresa familiar del rubro óptico – 2022**

**Autor: Javier Alberto León López**

<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>TECNICAS</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
¿La falta de GTH impide tener colaboradores idóneos en la pequeña empresa familiar del rubro óptico en el año 2022?	Determinar si debe implementarse GTH para tener colaboradores idóneos en la pequeña empresa familiar del rubro óptico, en el año 2022	Reclutamiento atrae futuros empleados capacitados e idóneos	Análisis de vacantes Publicidad de vacante Atraer candidatos interesados Gestión de respuesta de candidatos interesados Escrutinio de solicitudes presentadas.	Entrevista semi estructurada es un esquema donde no sigue estrictamente una lista formal de preguntas.	Guía de entrevista contiene temas, preguntas sugeridas y aspectos para analizar en una entrevista
<p><b>PROBLEMAS ESPECIFICOS</b> 1° ¿La falta de reclutamiento, selección, capacitación y retención impide tener colaboradores idóneos en la pequeña empresa familiar del rubro óptico en el año 2022?</p> <p>2° ¿La GTH debe ser implementada por un especialista en la pequeña empresa familiar del rubro óptico en el año 2022?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> 1° Determinar si debe implementarse GTH con sus fases que son reclutamiento, selección, capacitación y retención para tener colaboradores idóneos en la empresa familiar estudiada en el año 2022.</p> <p>2° Determinar si debe implementarse la GTH con un especialista, en la pequeña empresa familiar del rubro óptico en el año 2022.</p>	<p>La selección de personal elige entre diferentes candidatos, el mejor para una plaza</p> <p>Capacitación, aporta nuevos conocimientos a los empleados</p> <p>Retención, la empresa trata de conservar personas que demuestren calidad en su trabajo</p>	<p>Preselección Realización de pruebas Entrevistas Fase final</p> <p>Análisis situacional Detección de necesidades Plan y programa Operación de las acciones Evaluación y seguimiento</p> <p>Contratar a los perfiles apropiados Mejora del clima laboral Planes de incentivos y reconocimiento Planes de carrera Conciliación familiar y laboral Escucha activa</p>	<p>Observación El fenómeno, hecho o caso es observado para recoger la información, registrarla y analizarla</p>	<p>Guía de observación permite al observador ubicarse sistemáticamente en aquello que es objeto de estudio en la organización</p>

## Anexo 2

### Preguntas para la entrevista

La finalidad de esta entrevista es conocer más acerca de la situación del personal en la empresa que dirige. La información que se obtenga ayudará a determinar cómo desarrollar gestión del talento humano en la organización y permitir evaluar la productividad. Los datos personales no serán revelados y solo se utilizará la información para la presente investigación. Agradecería por favor su consentimiento para continuar:

Primera pregunta ¿Cómo se evalúa en la empresa donde labora los requisitos del puesto de trabajo que debe reunir un optómetra o colaborador en general antes de iniciar al reclutamiento?

Segunda pregunta. ¿Cómo se realiza el reclutamiento del personal en la empresa donde labora?

Tercera pregunta: ¿Cómo se realiza el reclutamiento de colaboradores optómetras en la empresa?

Cuarta pregunta: ¿La evaluación de las respuestas de los candidatos permite determinar si efectivamente reúnen los requisitos exigidos? ¿Por qué?

Quinta pregunta: ¿La decisión de contratar a un postulante seleccionado responde a la valoración de sus habilidades blandas y/o duras u otras razones? ¿Por qué?

Sexta pregunta: ¿La capacitación recibida por los optómetras y personal que se va dedicar a ventas al público en counter o clientes corporativos fue desarrollada especialmente para el rubro óptico?

Sétima pregunta: ¿La capacitación recibida por los optómetras o colaboradores destinados para ventas es constante y actualizada?

Octava pregunta: ¿Los colaboradores que alcanzan un ritmo de productividad aceptable reciben estímulos para evitar que abandonen la organización?

Novena pregunta: ¿La empresa aplica alguna forma de retención de los colaboradores que son importantes para la organización?

Décima pregunta: ¿La organización promociona entre los optómetras o colaboradores la posibilidad de una línea de carrera en la organización?

Décima primera: ¿La empresa demuestra interés en escuchar y aceptar las sugerencias o recomendaciones de los colaboradores para mejorar la organización?

### Anexo 3

#### Matriz de desgravación

#### Entrevistado 1

Buenas tardes señor gerente la finalidad de esta entrevista es conocer más acerca de la situación del personal en la empresa que dirige la información que se obtenga ayudará a determinar cómo desarrollar gestión del talento humano en la organización permitir elevar la productividad los datos personales no serán revelados y solo se utilizará la información la presente investigación solicitamos su consentimiento. ¿Continuamos? Respuesta de entrevistado: Continuamos.

N.º	Preguntas	Entrevistado 1 - Gerente General
1	¿Cómo se evalúa en la empresa donde labora los requisitos del puesto de trabajo que debe reunir un optómetra o colaborador en general antes de iniciar al reclutamiento?	OK, en el rubro óptico hay ciertos puntos específicos que deben cumplir ya sea el optómetra o un asesor en ventas, en óptica pues vendemos, hacemos el examen de medida de la vista y para ello el optometrista debe tener una experiencia mínima de 2 años, dónde debe saber realizar dicho examen visual, examen refractivo o medida de la vista y en el caso de la persona asesor o asesora de ventas de lentes, debe de conocer la parte técnica del lente uno los requisitos es pues que conozca en primer lugar las marcas diseños y modelos de monturas y en segundo lugar qué tipo de lente va a requerir cada cliente según su grado de ametropía, es decir si el paciente tiene miopía hipermetropía astigmatismo presbicia o la combinación de todas juntas, entonces es requisito indispensable que el optómetra o cualquier otro colaborador, que va a incidir directamente en la atención al público conozca esas partes básicas para ejercer su labor.
1.1	¿Si se encuentra a un optómetra que tiene menos de dos años o no tiene experiencia en cuanto a medición de la vista, pero si tiene experiencia en cuanto a ventas se puede flexibilizar?	Claro que sí, se podría capacitar al personal para que pueda ejercer de una manera más eficiente su labor.

Nº	Preguntas	Entrevistado 1 - Gerente General
2	¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal en la empresa donde labora?	Bueno actualmente como esta es una empresa de rubro óptico es una empresa familiar, mayormente lo hacemos a través de referidos, de recomendados, es decir hay algunos colegas ópticos que han tenido colaboradores ya sea optómetras o asesores en venta, pues me refieren y de esa manera se hace la entrevista, para luego pues seleccionar a la persona más idónea.
2.2	¿Ese tipo de reclutamiento garantiza que el personal sea idóneo?	Realmente no, porque considero que no es el proceso formal y regular para el reclutamiento del personal para la labor que va realizar
3	¿Cómo se realiza el reclutamiento de colaboradores optómetras en la empresa?	Referente al profesional técnico en optometría, creo que es similar a tu pregunta anterior, de la misma manera tengo conocidos que ya han trabajado de repente en su óptica o en su consultorio optométrico de un optómetra y me recomiendan y de la misma manera se pide que la persona tenga mínimo 2 años de experiencia en caso que la persona no cumpla con el tiempo que se solicita pues hacemos la capacitación sin embargo a veces eso toma un tiempo y entorpece desarrollar de manera eficiente la labor pero si hay esa flexibilidad que está relacionada también con tu pregunta anterior.
3.1	Esa parte de los requisitos podría decirse es general me refiero a que el optómetra puede tener especialidad en ventas especialidad en medición o especialidad en la elaboración de las resinas o cristales ¿El optómetra en general debe reunir las tres capacidades?	En teoría el optometrista solamente está preparado ha estudiado para medir la vista y detectar enfermedades o patologías oculares pero no está no está formado en ventas es una labor que nos toca hacer a nosotros como empresa sin embargo es indispensable que el optómetra también sepa atender al público no solamente medir sino atender al público dentro de su formación también está el corte y adaptación de cristales o resinas el optómetra está formado también para realizar dicha actividad sin embargo la gran mayoría no conoce una labor que a nosotros en el día a día nos toca enseñarles para que se vaya complementando.

Nº	Preguntas	Entrevistado 1 - Gerente General
4	<p>¿La evaluación de las respuestas de los candidatos permite determinar si efectivamente reúnen los requisitos exigidos? ¿Por qué?</p>	<p>La realidad actual en la óptica es que falta mucho profesionalismo mucha capacitación y la verdad tengo 18 años en el rubro óptico y en los últimos seis años he podido ver más de cerca cuál es el déficit que tiene el optómetra y en realidad la gran mayoría por no decir la totalidad de optómetras no cumplen con los requisitos globales podríamos decir que se exige, entonces una labor que nos toca justamente enseñarle para que el optómetra vaya complementando sobre todo sus habilidades blandas</p>
5	<p>¿La decisión de contratar a un postulante seleccionado responde a la valoración de sus habilidades blandas o duras u otras razones? ¿Por qué?</p>	<p>En principio lo primero que buscamos y creo yo que ahí falta tener un poco más de tino siempre nos fijamos en la habilidad dura y dejamos de lado la habilidad blanda como por ejemplo la empatía la proactividad que se busca mucho hoy en día en para la gestión del talento humano es lo que en el día a día va aprendiendo aquí y ya cuando se tenga de repente implementado un sistema de reclutamiento más profesional se podría ver más en detalle.</p>
6	<p>¿La capacitación recibida por los optómetras y personal que se va a dedicar a ventas al público en el counter o con clientes corporativos fue desarrollada especialmente para el rubro óptico?</p>	<p>No, se emplea de manera se emplea de manera general una capacitación en ventas, pero no necesariamente es algo personalizado para el rubro óptico llámese en ventas directas o en ventas a clientes corporativos</p>
6.1	<p>¿Cree que sería conveniente desarrollar una capacitación específica para los optómetras en cuanto a ventas tanto al público en general como ventas corporativas?</p>	<p>Claro que sí, es sumamente importante y ahora que me está haciendo esas preguntas considero que es muy importante que para que uno hace diferente diferencia del resto contar con capacitaciones enfocadas en ventas pero que también hagan sinergia con la parte técnica qué es lo que sabe un optómetra o un vendedor o un técnico, entonces para poder complementar mejor la idea final y transmitirle al cliente de manera efectiva y asertiva no todo lo que se quiere todo lo que el optómetra o el vendedor quiere transmitir sería una excelente opción de tener ese tipo de capacitaciones personalizadas enfocadas al rubro óptico.</p>

Nº	Pregunta	Entrevistado
7	¿La capacitación recibida por los optómetras o colaboradores destinados para ventas es constante y actualizada?	Lamentablemente no es muy actualizada y tampoco no es constante, razón por la cual nos falta incidir en ello para mejorar ese punto.
8	¿Los colaboradores que alcanzan un ritmo de productividad aceptable reciben estímulos para evitar que abandonen la organización?	Sí podría decir que lo venimos haciendo de manera empírica es decir a veces existen ciertos bonos que se entrega a un colaborador, ya sea optómetra o vendedor se le da un Bono económico no se le motiva extrínsecamente para que en cierta forma se sienta más comprometido sin embargo me doy cuenta que no es lo suficiente.
9	¿La empresa aplica alguna forma de retención de los colaboradores que son importantes para la organización?	En realidad, actualmente no hay ningún programa de retención de personal no contamos con esa o alguna estrategia que permita retener o fidelizar al personal.
9.1	¿Sería conveniente desarrollar retención del personal?	Claro que sí no creo que solo sea conveniente sino importante no tan solo retener al personal, ya que es el personal el que mueve pues el negocio día, sino lo más importante sería fidelizar qué es muy diferente a retener para qué esa persona pues este más y con ganas de trabajar no y sobre todo comprometido con la empresa.
10	¿La organización promociona entre los optómetras o colaboradores la posibilidad de una línea de carrera en la organización?	Actualmente no, dado que tus preguntas anteriores están relacionadas con esa pregunta creo que primero habría que subsanar y realizar los puntos anteriores para que se pueda realizar una línea de carrera en el colaborador.

Nº	Pregunta	Entrevistado
10.1	¿Aún sin subsanar es conveniente una línea de carrera en la empresa?	Definitivamente si es importante para que el personal es el trabajador tiene la siempre el deseo de autorrealizarse tiene el deseo de autorrealización personal y también el ámbito laboral entonces para ello sería importante y beneficioso para ambas partes tanto la empresa el como para el trabajador.
11	¿La empresa demuestra interés en escuchar y aceptar las sugerencias o recomendaciones para mejorar la organización?	Si hubo ocasiones donde se han suscitado problemas dentro de la empresa y bueno cada colaborador tiene su punto de vista en cierta forma la empresa escucha, pero veo que falta mucho por hacer para que la comunicación tanto de la empresa con el colaborador y viceversa sea la más eficiente y la más efectiva para la resolución de problemas en caso exista.
11.1	¿Puede decirse que es muy recomendable que los colaboradores manifiesten sus inquietudes?	Claro que si, sería lo más idóneo que haya un canal de la empresa donde puedan los colaboradores hacer llegar sus quejas sus inquietudes con el fin de obtener un beneficio mutuo.

## Anexo 4

### Entrevistada 2

Entrevistador: La finalidad de esta entrevista es conocer más acerca de la situación del personal en la empresa que dirige. La información que se obtenga ayudará a determinar cómo desarrollar gestión del talento humano en la organización y permitir evaluar la productividad. Los datos personales no serán revelados y solo se utilizará la información para la presente investigación. Agradecería por favor su consentimiento para continuar:

Entrevistada: Tiene mi consentimiento.

0

N.º	Preguntas	Entrevistada 2
1	Primera pregunta ¿Cómo se evalúa en la empresa donde labora los requisitos del puesto de trabajo que debe reunir un optómetra o colaborador en general antes de iniciar al reclutamiento?	Bueno nosotros buscamos que no sean tímidos que les guste hablar, que les guste investigar que sean puntuales que sean honestos que tenga valores eso es lo que evaluamos al momento de reclutar al personal.
1.1	¿Son los requisitos para el puesto de trabajo?	Claro pedimos un pequeño Currículum Vitae para también tener sus datos.
2	¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal en la empresa donde labora?	Por lo general aceptamos recomendaciones de conocidos y si el caso no fuera recomendación pues pedimos el Currículum Vitae y de acuerdo a eso llegamos a una pequeña entrevista para evaluar su desenvolvimiento sobre todo para el tema de ventas.
2.1	¿Se refiere al personal en general, no solo a optómetras?	Si, claro.

Nº	Preguntas	Entrevistada 2
3	¿Cómo se realiza el reclutamiento de colaboradores óptómetras en la empresa?	Ahí si, por lo general es recomendación, una vez que me han recomendado yo evaluo la parte de la atención de los pacientes como es a momento de hacer la refracción sobre todo si es que sabe hacerla bien eso es lo que me interesa mi en un óptómetra.
3.1	¿Es una evaluación directamente en la práctica?	Si, en el campo.
4	¿La evaluación de las respuestas de los candidatos permite determinar si efectivamente reúnen los requisitos exigidos? ¿Por qué?	Si en su mayoría si me permite ver que tan buenos son en el campo, también permite ver sobre todo cuando hago la entrevista ahí me permite ver es como una intuición que tengo de la persona a primera percepción y por lo general si me ha funcionado así, no todos, pero si la mayoría.
4.1	¿Puede decirse que esa evaluación es algo empírica funciona en la mayoría de los casos?	Si, no es como un método profesional.
5	¿La decisión de contratar a un postulante seleccionado responde a la valoración de sus habilidades blandas y/o duras u otras razones? ¿Por qué?	Responde a ambas, creo no todos van a tener la perfección, pero si se busca las habilidades tanto blandas como duras al momento de hacer el ingreso al personal eso es lo que se ve.
6	¿La capacitación recibida por los óptómetras y personal que se va dedicar a ventas al público en counter o clientes corporativos fue desarrollada especialmente para el rubro óptico?	No trabajamos con clientes corporativos solo con clientes que llegan a la tienda y se les atiende, y si efectivamente, nosotros hacemos la capacitación específicamente para lo que se hace en la óptica.
6.1	¿Se podría decir que desarrollan su propia capacitación?	Claro, es algo propio.

Nº	Preguntas	Entrevistada 2
7	¿La capacitación recibida por los optómetras o colaboradores destinados para ventas es constante y actualizada?	No es tan constante, actualizada si porque yo siempre busco productos que puedan hacer diferencia contra los demás negocios de mi rubro entonces en esa parte siempre busco actualizarme, buscar que es lo que ha salido, algo nuevo en productos y en esa parte cada vez que sale algo nuevo si los capacito pero si no es constante no es como lo repito una y otra vez eso es lo que me falta, por una falta de tiempo porque también yo me dedico a medir, hacer la contabilidad, es un tema de que debo mejorar, la capacitación constante.
7.1	¿La capacitación cada cuanto tiempo se realiza? ¿Anual? ¿Semestral?	No lo tengo tan fijo así, semestres no, pero puede decirse que dos veces al año, cada vez que sale un producto nuevo ahí sí.
8	¿Los colaboradores que alcanzan un ritmo de productividad aceptable reciben estímulos para evitar que abandonen la organización?	Si claro, yo siempre trato de que se sientan cómodos en la organización, si son más productivos también trato de darles más comisiones.
8.1	¿Funciona?	Si funciona incluso tengo un personal que dura bastante y siempre se sorprenden que siguen aquí conmigo.
9	¿La empresa aplica alguna forma de retención de los colaboradores que son importantes para la organización?	No retenemos, el personal es siempre libre, si desea retirarse en cualquier momento siempre pedimos que sea con previo aviso, si de repente de un día para otro alguno decide irse, tampoco hacemos nada, ya lo decidió, de alguna u otra manera entonces no somos como de retenerlo al menos no es nuestro caso.
10	¿La organización promociona entre los optómetras o colaboradores la posibilidad de una línea de carrera en la organización?	No, no tenemos eso que pueda tener una línea de carrera, más si hubo personal que hacen sus prácticas en caso que estudien administración, me firma por favor mis prácticas, mi desenvolvimiento me hacen llenar un formulario, Solo eso.

Nº	Preguntas	Entrevistada 2
11	¿La empresa demuestra interés en escuchar y aceptar las sugerencias o recomendaciones de los colaboradores para mejorar la organización?	Si eso siempre gusta escuchar a mi personal las ideas que tienen para mejorar porque hasta incluso el mismo personal puede tener mejores ideas que uno mismo. En el caso de incentivación, por ejemplo, fechas especiales, vamos hacer esto, vamos hacer lo otro, podemos hacer aquello entonces yo si tomo en cuenta sus opiniones.
11.1	¿Puede decirse que si son buenas se ponen en práctica?	Así es, si son buenas se ponen en práctica.

## Anexo 5

### Entrevistada 3

Entrevista es conocer más acerca de la situación del personal en la empresa que dirige la información que se obtenga ayudará a determinar Cómo desarrollar gestión del talento humano en la organización y permitir evaluar la productividad los datos personales no serán revelados y solo se utilizará la información para la presente investigación agradecería por favor su consentimiento para continuar.

Entrevistada: Si podemos continuar.

Nº	Preguntas	Entrevistada 3
1	¿Cómo se evalúa en la empresa donde labora los requisitos del puesto de trabajo que debe reunir un optómetra o colaborador en general antes de iniciar el reclutamiento?	En realidad, no tenemos un sistema estructurado de cómo hacerlo nos guiamos de las experiencias anteriores y según eso conversamos para ver qué es lo que requiere la nueva persona
1.1	¿Cómo que van surgiendo nuevas necesidades y van actualizando los requisitos?	Correcto, pero lo hacemos de manera verbal.
2	¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal en la empresa donde labora?	Muchas veces es por recomendaciones de terceros por decir si se abre un nuevo puesto se pregunta a las personas que están en el área si conocen a alguien, un optómetra por ejemplo que nos pudieran recomendar.
2.1	¿Puede decirse que buscan del entorno laboral?	Claro del mismo entorno, personas recomendadas
2.2	¿Sin interesar si tienen algún parentesco o alguna familiaridad?	No hacemos ese filtro
3	¿Cómo se realiza el reclutamiento de colaboradores optómetras en la empresa?	Es lo que le comentaba, por recomendación de los mismos trabajadores sus compañeros de estudios talvez, colegas personas que sean cercanos a ellos
3.1	¿De alguna manera ayuda eso?	En la práctica ayuda un poco, pero eso hace que nos puede influenciar por qué lo recomendó, ese es uno de los puntos

N.º	Preguntas	Entrevistada 3
4	¿La evaluación de las respuestas de los candidatos permite determinar si efectivamente reúnen los requisitos exigidos? ¿Por qué?	En realidad, no es una entrevista simple no programada, se hace de acuerdo a lo que sucede en el momento, a la cómo se desarrolla la conversación, pero como no se registra eso entonces no podría decirle que se determina de acuerdo a su respuesta no y cómo le decía influye bastante la persona que lo haya recomendado.
4.1	¿Las respuestas surgen a consecuencia de preguntas algo improvisadas que hacen en el momento?	Totalmente improvisadas
5	¿La decisión de contratar a un postulante seleccionado responde a la valoración de sus habilidades blandas y/o duras u otras razones? ¿Por qué?	En realidad, no se ha clasificado como las habilidades blandas ni duras, sino a lo que nos comenta, a su experiencia no es algo estructurado, a la conversación que sale del momento y a las referencias con las que viene.
5.1	¿La evaluación de las habilidades blandas que tenga el candidato están sujetas a criterio del entrevistador?	Sí pero como no está estructurado varía en realidad de cuerdo a la persona.
5.2	¿Y en cuanto las habilidades duras?	Sería el tema del conocimiento básicamente que sean estudiantes de optometría o a veces que ya hayan terminado la carrera
6	¿La capacitación recibida por los optómetras y personal que se va dedicar a ventas al público en el counter o clientes corporativos fue desarrollada especialmente para el rubro óptico?	No, no se ha trabajado de esa forma.
6.1	¿Los optómetras que a la vez se dedican a la venta de los productos en alguna forma tienen que poner de su parte para poder cubrir esa deficiencia de no tener y tener capacitación en ventas y optometría al mismo tiempo?	En realidad, tienen que buscar por sí mismo su propia capacitación, porque la empresa les brinda de manera general a todo el personal no algo específico para ellos, que son de cara a los clientes.

N°	Preguntas	Entrevistada 3
7	¿La capacitación recibida por los optómetras o colaboradores destinados para ventas es constante y actualizada?	No es constante ni actualizada
7.1	¿Por qué?	Porque no se le ha tomado interés no sé analizado ese aspecto entonces se realiza muy esporádicamente tal vez una vez al año.
7.2	¿Tal vez porque no hay tiempo o no hay facilidades para la capacitación?	Creo que no se ha tomado conciencia de que esto podría hacer y generar un impacto en su trabajo.
8	¿Los colaboradores que alcanzan un ritmo de productividad aceptable reciben estímulos para evitar que abandonen la organización?	No en realidad no, no medimos el nivel de producción y no hay algo asociado que compense eso.
8.1	¿No se sabe si un optómetra vendedor rinde dentro del esperado o no?	No se sabe.
9	¿La empresa aplica alguna forma de retención de los colaboradores que son importantes para la organización?	No, no aplica en ninguna forma.
9.1	¿No hay una forma de evitar que los colaboradores que puedan considerarse efectivos o de buen rendimiento no se les mantiene para que puedan continuar en la empresa?	No se trabaja en eso.

Nº	Preguntas	Entrevistada 3
10	¿La organización promociona entre los optómetras o colaboradores la posibilidad de una línea de carrera en la organización?	No, no se no se promueve una línea de carrera, no trabajamos en eso.
10.1	¿Por qué?	¿Por qué? No se ha trabajado en ese aspecto.
11	¿La empresa demuestra interés en escuchar y aceptar las sugerencias o recomendaciones de los colaboradores para mejorar la organización?	Cuando desean conversar se les escucha, pero no hay en seguimiento a esa conversación queda en el momento nada más no hay algo estructurado
11.1	¿Porqué?	Porque no le hemos tomado el interés necesario

## Anexo 6

### Matriz de codificación de la entrevista

#### Entrevistado 1

N.º	Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 1 Codificado
1	¿Cómo se evalúa en la empresa donde labora los requisitos del puesto de trabajo que debe reunir un optómetra o colaborador en general antes de iniciar al reclutamiento?	OK, en el rubro óptico hay ciertos puntos específicos que deben cumplir ya sea el optómetra o un asesor en ventas, en óptica pues vendemos, hacemos el examen de medida de la vista y para ello el optometrista debe tener una experiencia mínima de 2 años donde debe saber realizar y en el caso de la persona asesor o asesora de ventas de lentes debe de conocer la parte técnica del lente uno los requisitos es pues que conozca en primer lugar las marcas diseños y modelos de monturas y en segundo lugar qué tipo de lente va a requerir cada cliente según su grado de ametropía es decir si el paciente tiene miopía hipermetropía astigmatismo presbicia o la combinación de todas juntas, entonces es requisito indispensable que el optómetra o cualquier otro colaborador que va a incidir directamente en la atención al público conozca esas partes básicas para ejercer su labor.	Experiencia mínima de dos años Conocer exámenes visuales, marcas y diseños de monturas
1.1	¿Si se encuentra a un optómetra que tiene menos de dos años o no tiene experiencia en cuanto a medición de la vista, pero si tiene experiencia en cuanto a ventas se puede flexibilizar?	Claro que sí se podría capacitar al personal para que pueda ejercer de una manera más eficiente su labor.	Capacitar Eficiencia

Nº	Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 1 Codificado
2	¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal en la empresa donde labora?	Bueno actualmente como esta es una empresa de rubro óptico es una empresa familiar, mayormente lo hacemos a través de referidos de <b>recomendados</b> es decir hay algunos colegas ópticos que han tenido colaboradores ya sea <b>optómetras o asesores en venta</b> pues me refieren y de esa manera se hace la entrevista para luego pues seleccionar a la persona más idónea.	Reclutamiento mediante recomendados sean optómetras o asesores en ventas.
2.1	¿Ese tipo de reclutamiento garantiza que el personal sea idóneo?	Realmente no porque considero que <b>no es el proceso formal y regular para el reclutamiento del personal</b> para la labor que va realizar	No es proceso formal para reclutar personal
3	¿Cómo se realiza el reclutamiento de colaboradores optómetras en la empresa?	Referente al profesional técnico en optometría creo que es similar a tu pregunta anterior de la misma manera tengo conocidos que ya han trabajado de repente <b>en su óptica o en su consultorio optométrico de un optómetra y me recomiendan</b> y de la misma manera se pide que la persona tenga mínimo 2 años de experiencia en caso que la persona no cumpla con el tiempo que se solicita pues hacemos la <b>capacitación sin embargo a veces eso toma un tiempo</b> y entorpece desarrollar de manera eficiente la labor pero si hay esa flexibilidad que está relacionada también con tu pregunta anterior.	Recomendaciones de optómetras consultando otros colegas Capacitación lleva tiempo
3.1	Esa parte de los requisitos podría decirse es general me refiero a que el optómetra puede tener especialidad en ventas especialidad en medición o especialidad en la elaboración de las resinas o cristales ¿El optómetra en general debe reunir las tres capacidades?	En teoría el <b>optometrista solamente está preparado ha estudiado para medir la vista y detectar enfermedades o patologías oculares</b> pero no está <b>no está formado en ventas</b> es una labor que nos toca hacer a nosotros como empresa sin embargo es <b>indispensable que el optómetra también sepa atender al público</b> no solamente medir sino atender al público dentro de su formación también está el corte y adaptación de cristales o resinas el optómetra está formado también para realizar dicha actividad sin embargo la gran mayoría no conoce una labor que a nosotros en el día a día nos toca enseñarles para que se vaya complementando.	Optometrista solamente está preparado ha estudiado para medir y detectar enfermedades  Indispensable que optómetra sepa atender al público

Nº	Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 1 Codificado
4	<p>¿La evaluación de las respuestas de los candidatos permite determinar si efectivamente reúnen los requisitos exigidos? ¿Por qué?</p>	<p>La realidad actual en la óptica es que <b>falta mucho profesionalismo</b>, mucha capacitación y la verdad tengo 18 años en el rubro óptico y en los últimos seis años he podido ver más de cerca cuál es el déficit que tiene el optómetra y en realidad la gran mayoría por no decir la totalidad de <b>optómetras no cumplen con los requisitos globales</b> podríamos decir que se exige, entonces una labor que nos toca justamente enseñarle para que el optómetra vaya complementando sobre todo sus habilidades blandas.</p>	<p>Falta profesionalismo Optómetras Optómetras no cumplen con los requisitos globales</p>
5	<p>¿La decisión de contratar a un postulante seleccionado responde a la valoración de sus habilidades blandas o duras u otras razones? ¿Por qué?</p>	<p>En principio lo primero que buscamos y creo yo que ahí <b>falta tener un poco más de tino siempre nos fijamos en la habilidad dura y dejamos de lado la habilidad blanda</b> como por ejemplo la empatía la proactividad que se busca mucho hoy en día en para la gestión del talento humano es lo que en el día a día va aprendiendo aquí y ya cuando se tenga de repente implementado un sistema de reclutamiento más profesional se podría ver más en detalle.</p>	<p>Preferencia por habilidades duras Deja de lado la habilidad blanda</p>
6	<p>¿La capacitación recibida por los optómetras y personal que se va a dedicar a ventas al público en el counter o con clientes corporativos fue desarrollada especialmente para el rubro óptico?</p>	<p>No, se emplea de <b>manera general una capacitación en ventas</b>, pero <b>no necesariamente es algo personalizado para el rubro óptico</b> llámese en ventas directas o en ventas a clientes corporativos</p>	<p>Capacitación genérica No especializada en rubro óptico</p>
6.1	<p>¿Cree que sería conveniente desarrollar una capacitación específica para los optómetras en cuanto a ventas tanto al público en general como ventas corporativas?</p>	<p>Claro que si, es sumamente importante y ahora que me está haciendo esas preguntas considero que es muy importante que para que uno haga la diferencia del resto, <b>contar con capacitaciones enfocadas en ventas pero que también hagan sinergia con la parte técnica qué es lo que sabe un optómetra o un vendedor o un técnico</b>, entonces para poder complementar mejor la idea final y transmitirle al cliente de manera efectiva y asertiva no todo lo que se quiere todo lo que el optómetra o el vendedor quiere transmitir sería una excelente opción de tener ese tipo de capacitaciones personalizadas enfocadas al rubro óptico.</p>	<p>Contar con capacitaciones enfocadas en ventas pero que también hagan sinergia con la parte técnica qué es lo que sabe un optómetra o un vendedor o un técnico</p>

Nº	Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 1 Codificado
7	¿La capacitación recibida por los optómetras o colaboradores destinados para ventas es constante y actualizada?	Lamentablemente no es muy actualizada y tampoco no es constante, razón por la cual nos falta incidir en ello para mejorar ese punto.	Falta capacitación actualizada y constante
7.1	¿Podría decirse que esa capacitación en ventas también debería ser enfocada directamente al rubro óptico?	Creo que sí y que no, específicamente muchas veces y creo que pasa en todos los rubros hay mucha gente que está desmotivada no tiene una razón por la cual está haciendo un trabajo o cualquier otra acción si hemos hecho capacitaciones relacionadas por ejemplo al tema de ventas motivación y compromiso en algún momento pero no de manera continua, entonces es importante que para que la persona capte interiorice y ponga en práctica una capacitación ya sea de manera personalizada en óptica debe de estar comprometido y motivado. Creo que si sería importante que sea una combinación de ambos, no solamente enfocado no solo en óptica sino también que vaya acompañado de charlas motivacionales y de compromiso con él mismo y con la empresa.	No solamente enfocado no solo en óptica sino también que vaya acompañado de charlas motivacionales y de compromiso
8	¿Los colaboradores que alcanzan un ritmo de productividad aceptable reciben estímulos para evitar que abandonen la organización?	Sí podría decir que lo venimos haciendo de manera empírica es decir a veces existen ciertos bonos que se entrega a un colaborador, ya sea optómetra o vendedor se le da un Bono económico no se le motiva extrínsecamente para que en cierta forma se sienta más comprometido sin embargo me doy cuenta que no es lo suficiente.	Existen ciertos bonos que se entrega a un colaborador
9	¿La empresa aplica alguna forma de retención de los colaboradores que son importantes para la organización?	En realidad, actualmente no hay ningún programa de retención de personal no contamos con esa o alguna estrategia que permita retener o fidelizar al personal.	No hay ningún programa de retención de personal

Nº	Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 1 Codificado
9.1	¿Sería conveniente desarrollar retención del personal?	Claro que sí, no creo que solo sea conveniente sino importante no tan solo <b>retener al personal</b> , ya que es el personal el que mueve pues el negocio día, sino lo <b>más importante sería fidelizar</b> qué es muy diferente a retener para qué esa persona pues este más y con ganas de trabajar no y sobre todo comprometido con la empresa.	Retener al personal, considera más importante la fidelización.
10	¿La organización promociona entre los optómetras o colaboradores la posibilidad de una línea de carrera en la organización?	<b>Actualmente no</b> , dado que tus preguntas anteriores están relacionadas con esa pregunta creo que primero habría que <b>subsana</b> r y realizar los puntos anteriores para que se pueda realizar una línea de carrera en el colaborador.	Falta de línea de carrera. Busca subsanar.
10.1	¿Aún sin subsanar es conveniente una línea de carrera en la empresa?	Definitivamente si es importante por que <b>el trabajador tiene la siempre el deseo de autorrealizarse tiene el deseo de autorrealización personal</b> y también el ámbito laboral entonces para ello sería importante y beneficioso para ambas partes tanto la empresa el como para el trabajador.	El trabajador tiene siempre el deseo de autorrealizarse tiene el deseo de autorrealización personal.
11	¿La empresa demuestra interés en escuchar y aceptar las sugerencias o recomendaciones de los colaboradores para mejorar la organización?	Si hubo ocasiones donde se han suscitado problemas dentro de la empresa y bueno cada colaborador tiene su punto de vista en cierta forma la empresa escucha, pero veo que <b>falta mucho por hacer para que la comunicación tanto de la empresa con el colaborador y viceversa sea la más eficiente</b> y la más efectiva para la resolución de problemas en caso exista.	Falta mucho por hacer para que la comunicación, tanto de la empresa como del colaborador y viceversa sea la más eficiente.
11.1	¿Puede decirse que es muy recomendable que los colaboradores manifiesten sus inquietudes?	Claro que si, sería lo más idóneo que <b>haya un canal de la empresa donde puedan los colaboradores hacer llegar sus quejas sus inquietudes</b> con el fin de obtener un beneficio mutuo.	Que haya un canal de la empresa donde puedan los colaboradores hacer llegar sus quejas sus inquietudes.

## Anexo 7

### Entrevistada 2

Nº	Preguntas	Entrevistada 2	Entrevistada 2 Codificada
1	Primera pregunta ¿Cómo se evalúa en la empresa donde labora los requisitos del puesto de trabajo que debe reunir un optómetra o colaborador en general antes de iniciar al reclutamiento?	Bueno nosotros buscamos que no sean tímidos que les guste hablar, que les guste investigar que sean puntuales que sean honestos que <b>tenga valores</b> eso es lo que evaluamos al momento de reclutar al personal.	Tenga valores
1.1	¿Son los requisitos para el puesto de trabajo?	Claro pedimos un <b>pequeño Curriculum Vitae</b> para también tener sus datos.	Pequeño curriculum vitae Confunde Curriculum Vitae con habilidades blandas
2	¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal en la empresa donde labora?	Por lo general <b>aceptamos recomendaciones de conocidos</b> y si el caso no fuera recomendación pues <b>pedimos el Curriculum Vitae</b> y de acuerdo a eso llegamos a una pequeña entrevista para evaluar su desenvolvimiento sobre todo para el tema de ventas.	Aceptan recomendados de conocidos Piden curriculum vitae
2.1	¿Se refiere al personal en general, no solo a optómetras?	Si, claro.	Todo el personal sigue el mismo reclutamiento
3	¿Cómo se realiza el reclutamiento de colaboradores optómetras en la empresa?	Ahí si, por lo <b>general es recomendación</b> , una vez que me han recomendado yo evalúo la parte de la atención de los pacientes como es al momento de hacer la refracción sobre todo si es que sabe hacerla bien eso es lo que me interesa a mi en un optómetra.	Recomendados y evaluación práctica
3.1	¿Es una evaluación directamente en la práctica?	Si, en el campo.	Evaluación práctica
4	¿La evaluación de las respuestas de los candidatos permite determinar si efectivamente reúnen los requisitos exigidos? ¿Por qué?	Si en su mayoría si <b>me permite ver que tan buenos son en el campo</b> , también permite ver sobre todo cuando hago la <b>entrevista ahí me permite ver es como una intuición que tengo de la persona a primera percepción</b> y por lo general si me ha funcionado así, no todos, pero si la mayoría.	Permite ver que tan buenos son en el campo Se complementa la entrevista con la intuición y el impacto de primera impresión

Nº	Preguntas	Entrevistada 2	Entrevistada 2 Codificada
4.1	¿Puede decirse que esa evaluación es algo empírica funciona en la mayoría de los casos?	Si, no es como un método profesional.	Evaluación empírica y considerada confiable por la práctica continúa.
5	¿La decisión de contratar a un postulante seleccionado responde a la valoración de sus habilidades blandas y/o duras u otras razones? ¿Por qué?	Responde a ambas, creo no todos van a tener la perfección, pero si se busca las habilidades tanto blandas como duras al momento de hacer el ingreso al personal eso es lo que se ve.	Se contrata buscando que personal tenga equilibradas las habilidades blandas y duras
6	¿La capacitación recibida por los optómetras y personal que se va dedicar a ventas al público en counter o clientes corporativos fue desarrollada especialmente para el rubro óptico?	No trabajamos con clientes corporativos solo con clientes que llegan a la tienda y se les atiende, y si efectivamente, nosotros hacemos la capacitación específicamente para lo que se hace en la óptica.	Nosotros hacemos la capacitación No atiende clientes corporativos
6.1	¿Se podría decir que desarrollan su propia capacitación?	Claro, es algo propio.	Capacitación desarrollada por la misma empresa
7	¿La capacitación recibida por los optómetras o colaboradores para ventas es constante y actualizada?	No es tan constante, actualizada si porque yo siempre busco productos que puedan hacer diferencia contra los demás negocios de mi rubro entonces en esa parte siempre busco actualizarme, buscar que es lo que ha salido, algo nuevo en productos y en esa parte cada vez que sale algo nuevo si los capacito pero si no es constante no es como lo repito una y otra vez eso es lo que me falta, por una falta de tiempo porque también yo me dedico a medir, hacer la contabilidad, es un tema de que debo mejorar, la capacitación constante.	Capacitación ocasional no constante, Confunde actualización del personal con las ventas de productos nuevos
7.1	¿La capacitación cada cuanto tiempo se realiza? ¿Anual? ¿Semestral?	No lo tengo tan fijo así, semestres no, pero puede decirse que dos veces al año, cada vez que sale un producto nuevo ahí sí.	Capacitación semestral Sujeta a productos innovadores

Nº	Pregunta	Entrevistada 2	Entrevistada 2 Codificada
8	¿Los colaboradores que alcanzan un ritmo de productividad aceptable reciben estímulos para evitar que abandonen la organización?	Si claro, yo siempre trato de que se sientan cómodos en la organización, si son más productivos también trato de darles más comisiones.	Colaboradores cuentan con incentivos mediante comisiones
8.1	¿Funciona?	Si funciona incluso tengo un personal que dura bastante y siempre se sorprenden que siguen aquí conmigo.	Confía en los incentivos al personal ya que trabaja tiempo con ella.
9	¿La empresa aplica alguna forma de retención de los colaboradores que son importantes para la organización?	No retenemos, el personal es siempre libre, si desea retirarse en cualquier momento siempre pedimos que sea con previo aviso, si de repente de un día para otro alguno decide irse, tampoco hacemos nada, ya lo decidió, de alguna u otra manera entonces no somos como de retenerlo al menos no es nuestro caso.	Falta de estrategia retención del personal.
10	¿La organización promociona entre los optómetras o colaboradores la posibilidad de una línea de carrera en la organización?	No, no tenemos eso que pueda tener una línea de carrera, más si hubo personal que hacen sus prácticas en caso que estudien administración, me firma por favor mis prácticas, mi desenvolvimiento me hacen llenar un formulario, Solo eso.	No existe línea de carrera Utilizó practicantes que no iniciaron línea de carrera.
11	¿La empresa demuestra interés en escuchar y aceptar las sugerencias o recomendaciones de los colaboradores para mejorar la organización?	Si eso siempre gusta escuchar a mi personal las ideas que tienen para mejorar porque hasta incluso el mismo personal puede tener mejores ideas que uno mismo. En el caso de incentivación, por ejemplo, fechas especiales, vamos hacer esto, vamos hacer lo otro, podemos hacer aquello entonces yo si tomo en cuenta sus opiniones.	Escucha al personal Considera opiniones de colaboradores.
11.1	¿Puede decirse que si son buenas se ponen en práctica?	Así es, si son buenas se ponen en práctica.	Pone en práctica opiniones de colaboradores si son buenas.

## Anexo 8

### Entrevistada 3

Nº	Preguntas	Entrevistada 3	Entrevistada 3 Codificada
1	¿Cómo se evalúa en la empresa donde labora los requisitos del puesto de trabajo que debe reunir un optómetra o colaborador en general antes de iniciar el reclutamiento?	En realidad, no tenemos un sistema estructurado de cómo hacerlo nos guiamos de las experiencias anteriores y según eso conversamos para ver qué es lo que requiere la nueva persona	No tiene evaluación de requisitos para puestos de trabajo, se guía por experiencias anteriores.
1.1	¿Cómo que van surgiendo nuevas necesidades y van actualizando los requisitos?	Correcto, pero lo hacemos de manera verbal.	Requisitos de forma verbal.
2	¿Cómo se realiza el reclutamiento de personal en la empresa donde labora?	Muchas veces es por recomendaciones de terceros por decir si se abre un nuevo puesto se pregunta a las personas que están en el área si conocen a alguien, un optómetra por ejemplo que nos pudieran recomendar.	Recomendación de terceros Se pregunta a personas que están en el área si conocen a alguien, un optómetra.
2.1	¿Puede decirse que buscan del entorno laboral?	Claro del mismo entorno, personas recomendadas	Personas del mismo entorno recomendadas
2.2	¿Sin interesar si tienen algún parentesco o alguna familiaridad?	No hacemos ese filtro	No interesa si personal es familia o similar
3	¿Cómo se realiza el reclutamiento de colaboradores optómetras en la empresa?	Es lo que le comentaba, por recomendación de los mismos trabajadores sus compañeros de estudios talvez, colegas personas que sean cercanos a ellos	Reclutamiento es por recomendación de colaboradores, colegas
3.1	¿De alguna manera ayuda eso?	En la práctica ayuda un poco, pero eso hace que nos puede influenciar por qué lo recomendó, ese es uno de los puntos	Ayuda en la práctica Puede influenciar por ser recomendado.

Nº	Preguntas	Entrevistada 3	Entrevistado 3 Codificada
4	¿La evaluación de las respuestas de los candidatos permite determinar si efectivamente reúnen los requisitos exigidos? ¿Por qué?	En realidad, es una entrevista simple no programada, se hace de acuerdo a lo que sucede en el momento, a la cómo se desarrolla la conversación, pero como no se registra eso entonces no podría decirle que se determina de acuerdo a su respuesta no y cómo le decía influye bastante la persona que lo haya recomendado.	Entrevista simple, sin cuestionario
4.1	¿Las respuestas surgen a consecuencia de preguntas algo improvisadas que hacen en el momento?	Totalmente improvisadas	Respuestas de candidatos surgen de preguntas improvisadas
5	¿La decisión de contratar a un postulante seleccionado responde a la valoración de sus habilidades blandas y/o duras u otras razones? ¿Por qué?	En realidad, no se ha clasificado como las habilidades blandas ni duras, sino a lo que nos comenta, a su experiencia no es algo estructurado, a la conversación que sale del momento y a las referencias con las que viene.	No considera habilidades blandas ni duras, prevalece la recomendación y sus comentarios, así como experiencia
5.1	¿La evaluación de las habilidades blandas que tenga el candidato están sujetas a criterio del entrevistador?	Sí pero como no está estructurado varía en realidad de acuerdo a la persona.	Habilidades blandas requeridas sujetas a cada postulante
5.2	¿Y en cuanto las habilidades duras?	Sería el tema del conocimiento básicamente que sean estudiantes de optometría o a veces que ya hayan terminado la carrera	Personal que sea estudiante o titulados en optometría
6	¿La capacitación recibida por los optómetras y personal que se va dedicar a ventas al público en el counter o clientes corporativos fue desarrollada especialmente para el rubro óptico?	No, no se ha trabajado de esa forma.	No reciben capacitación especial para rubro óptico

Nº	Preguntas	Entrevistada 3	Entrevistada 3 Codificada
6.1	¿Los optómetras que a la vez se dedican a la venta de los productos en alguna forma tienen que poner de su parte para poder cubrir esa deficiencia de no tener y tener capacitación en ventas y optometría al mismo tiempo?	En realidad, tienen que buscar por sí mismo su propia capacitación, porque la empresa les brinda de manera general a todo el personal no algo específico para ellos, que son de cara a los clientes.	Optómetras deben capacitarse por sus propios medios
7	¿La capacitación recibida por los optómetras o colaboradores destinados para ventas es constante y actualizada?	No es constante ni actualizada	Capacitación no es constante ni actualizada
7.1	¿Por qué?	Porque no se le ha tomado interés, no sé analizado ese aspecto entonces se realiza muy esporádicamente tal vez una vez al año.	Falta de interés en capacitación
7.2	¿Tal vez porque no hay tiempo o no existe facilidades para la capacitación?	Creo que no se ha tomado conciencia de que esto podría hacer y generar un impacto en su trabajo.	Falta de interés para capacitar al personal
8	¿Los colaboradores que alcanzan un ritmo de productividad aceptable reciben estímulos para evitar que abandonen la organización?	No en realidad no, no medimos el nivel de producción y no hay algo asociado que compense eso.	No se mide nivel de producción ni estímulos
8.1	¿No se sabe si un optómetra vendedor rinde dentro del esperado o no?	No se sabe.	No hay datos sobre rendimiento del optómetra o vendedor
9	¿La empresa aplica alguna forma de retención de los colaboradores que son importantes para la organización?	No, no aplica en ninguna forma.	No aplica retención de colaboradores

Nº	Preguntas	Entrevistada 3	Entrevistada 3 Codificada
9.1	¿No hay una forma de evitar que los colaboradores que puedan considerarse efectivos o de buen rendimiento no se les mantiene para que puedan continuar en la empresa?	No se trabaja en eso.	No hay estrategia de retención de colaboradores
10	¿La organización promociona entre los optómetras o colaboradores la posibilidad de una línea de carrera en la organización?	No, no se no se promueve una línea de carrera, no trabajamos en eso.	No existe línea de carrera
10.1	¿Por qué?	¿Por qué? No se ha trabajado en ese aspecto.	No se desarrolla línea carrera
11	¿La empresa demuestra interés en escuchar y aceptar las sugerencias o recomendaciones de los colaboradores para mejorar la organización?	Cuando desean conversar se les escucha, pero no hay en seguimiento a esa conversación queda en el momento nada más no hay algo estructurado	No se considera sugerencias o recomendaciones de los colaboradores
11.1	¿Por qué?	Porque no le hemos tomado el interés necesario	Falta de interés en escuchar y aceptar sugerencias del personal

## Anexo 9

### Matriz de codificación y conclusiones de las entrevistas

Nº	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistada 2	Entrevistada 3	Similitud	Diferencias	Conclusión
1	¿Cómo se evalúa en la empresa donde labora los requisitos del puesto de trabajo que debe reunir un optómetra o colaborador en general antes de iniciar al reclutamiento?	Experiencia Eficiencia	Valores	No se evalúa Requisitos Guía por experiencias anteriores Requisitos de forma verbal	Experiencia	Los valores de la persona, requisitos, eficiencia	Requisitos coinciden en la experiencia del postulante, pero no en los valores del mismo, así como la eficiencia. Sobre diferencias las experiencias anteriores sirven de base para evaluar los requisitos, aun cuando sean solo verbales.
2	¿Cómo se realiza el reclutamiento en la empresa donde labora?	Reclutamiento Por recomendados No hay formalidad	Aceptan recomendados	Recomendación de terceros del área donde trabajan optómetras	Todos los empleados son por recomendados	No existen diferencias relevantes	El reclutamiento de los colaboradores en general se realiza por recomendación, reclutando una entrevistada solo si sugieren optómetras.
3	¿Cómo se realiza el reclutamiento de colaboradores optómetras en la empresa?	Recomendación de terceros consultando a sus colegas Optometrista debe saber medir y atender al público	Recomendados y evaluación práctica	Reclutamiento por recomendación de colaboradores ayuda en la práctica	Recomendados de optómetras	Aceptan recomendados de optómetras evaluados en la práctica	El reclutamiento de optómetras solo por recomendación de otros colegas de la misma especialidad.

Nº	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistada 2	Entrevistada 3	Similitud	Diferencias	Conclusión
4	¿La evaluación de las respuestas de los candidatos permite determinar si efectivamente reúnen los requisitos exigidos? ¿Por qué?	Falta profesionalismo Optómetras no cumplen con requisitos globales	Permite ver si son buenos en el campo Se complementa con entrevista donde la intuición y la percepción a primera vista	Entrevista simple, sin cuestionario Preguntas improvisadas responden los candidatos	Entrevistas simples, sin cuestionarios estructurados para evaluar correctamente a los candidatos	Entrevista de candidatos influenciada por la intuición Falta profesionalismo	Las entrevistas son simples y no tienen un formato preestablecido que permita determinar debilidades y fortalezas, aun así se determina que candidatos no tienen profesionalismo, incluso una entrevistada se inclina más por la intuición que por la entrevista.
5	¿La decisión de contratar a un postulante seleccionado responde a la valoración de sus habilidades blandas y/o duras u otras razones? ¿Por qué?	Preferencia habilidades duras	Se contrata buscando que personal tenga equilibrio de habilidades blandas y duras	No considera habilidades duras ni blandas Prevalece recomendación y comentarios, así como experiencia	Preferencia por candidatos con habilidades duras	No consideran habilidades duras y blandas en diferente grado	Un entrevistado se inclina más por candidatos con habilidades duras, otra entrevistada busca el equilibrio en las habilidades, y la última entrevistada no valora ninguna de las dos habilidades.
6	¿La capacitación recibida por los optómetras y personal que se va dedicar a ventas al público en counter o clientes corporativos fue desarrollada especialmente para el rubro óptico?	Capacitación en ventas No especializada en rubro óptico Capacitaciones en ventas hagan sinergia con parte técnica que sabe un optómetra o vendedor	Capacitación desarrollada e impartida por la misma empresa	No reciben capacitación especial para rubro óptico Optómetras tienen que capacitarse por si mismos	Capacitación no especializada para rubro óptico	Capacitación de optómetras tienen que realizarlas ellos mismos	No existe capacitación desarrollada para rubro óptico, enfocada en ventas e impartida por la misma empresa, incluso el mismo optómetra y otro personal debe buscar capacitarse por si mismo.

Nº	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistada 2	Entrevistada 3	Similitud	Diferencias	Conclusión
7	¿La capacitación recibida por los optómetras o colaboradores destinados para ventas es constante y actualizada?	Falta capacitación actualizada y constante	Capacitación ocasional no constante Es semestral sujeta a productos innovadores	Capacitación no es constante ni actualizada Falta interés para capacitar	Capacitación no es constante ni actualizada	Capacitación semestral	La capacitación no es constante ni actualizada, solo una entrevistada capacita al personal cuando aparecen productos innovadores y es semestral.
8	¿Los colaboradores que alcanzan un ritmo de productividad aceptable reciben estímulos para evitar que abandonen la organización?	Existen ciertos bonos que se entregan a un colaborador	Colaboradores cuentan con incentivos mediante comisiones	No se mide nivel de producción ni estímulos No hay datos sobre rendimiento de un optómetra o vendedor	Colaboradores reciben bonos, comisiones	No hay datos del rendimiento de un optómetra para determinar productividad	Los colaboradores tienen incentivos sea bonos o comisiones, sin embargo, una de las entrevistadas no mide la productividad de los empleados algo que no permite incentivos para mejorar las ventas
9	¿La empresa aplica alguna forma de retención de los colaboradores que son importantes para la organización?	No hay programa de retención de personal, es más importante fidelizar al personal	No retienen al personal	No aplica retención de colaboradores No hay estrategia	No aplican retención del personal	Preferencia por fidelizar al colaborador	No se aplica retención de personal ni se busca desarrollarla. Uno de los entrevistados otorga más importancia a fidelizar al personal.

Nº	Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistada 2	Entrevistada 3	Similitud	Diferencias	Conclusión
10	¿La organización promueve entre los optómetras o colaboradores la posibilidad de una línea de carrera en la organización?	Falta de línea de carrera	No existe línea de carrera Practicantes se fueron al terminar su tiempo	No se desarrolla línea de carrera	No existe línea de carrera	Practicantes no fueron motivados para quedarse e iniciar una línea de carrera	Falta y no desarrollan línea de carrera, incluso practicantes no fueron motivados para que puedan iniciarse en la empresa con perspectivas de futuro laboral
11	¿La empresa demuestra interés en escuchar y aceptar las sugerencias o recomendaciones de los colaboradores para mejorar la organización?	Falta mucho para que la comunicación de la empresa y colaborador sea eficiente	Escucha al personal Considera opiniones de colaboradores Pone en práctica sugerencias si son buenas	No se considera sugerencias o recomendaciones de colaboradores Falta interés en escuchar y aceptar sugerencias del personal	Sugerencias y recomendaciones no son tomadas en consideración	No se toma en cuenta recomendaciones o sugerencias del personal	No se considera las sugerencias o recomendaciones del personal faltando una comunicación eficiente para recoger información de los colaboradores. Una de las entrevistadas si presta atención a las sugerencias o recomendaciones y si son positivas las pone en práctica.

## Anexo 10

### GUIA DE OBSERVACION entrevistado 1

<b>Empresa</b>	Rubro óptico
<b>Ubicación</b>	Lima
<b>Área</b>	Gerencia general
<b>Observador</b>	Javier Alberto León López
<p>Se busca observar el interés y dedicación del gerente sobre el área de RRHH y la GTH, siempre enfocado desde una perspectiva neutral. Desde un escritorio vacío que perteneció al fundador de la empresa, se puede realizar toda la observación en el mismo despacho del gerente general salvo, desplazamientos imprevistos dentro de la misma oficina, tienda de atención al público o taller. El tiempo de duración es de tres días seguidos durante la jornada de trabajo, que se puede extender por carga laboral.</p> <hr/> <p>Observación efectuada al gerente de la empresa. Por estar al frente de una Mypes, se ve en la necesidad de supervisar varias áreas simultáneamente, interviniendo en ventas en el counter de tienda de atención al público, corporativas, taller, logística incluso contable. Dispone de tiempo reducido para dedicarse a RRHH y menos GTH, las capacitaciones son esporádicas y genéricas. No existe</p>	

## Anexo 11

### Guía de observación entrevistada 3

<b>Empresa</b>	Rubro óptico
<b>Ubicación</b>	Lima
<b>Área</b>	Administradora oficina
<b>Observador</b>	Javier Alberto León López
<p>La observación a efectuarse sobre la administradora de oficina va enfocarse en la importancia que otorga al área de RRHH y específicamente si tiene interés en desarrollar GTH. El tiempo de duración es de tres días seguidos durante la jornada de trabajo, siendo posible ubicarse en una mesa disponible para observar sin interrumpir a nadie, y de ser necesario seguir el desplazamiento a otras áreas de la empresa que se encuentran cerca.</p> <hr/> <p>Observación efectuada a la administradora de la oficina administrativa de la empresa. Su principal función está dedicada a las ventas corporativas, es la principal responsable de la oficina administrativa, sin embargo, no demuestra interés en el área de RRHH, solo entrega y recibe informes rutinarios de datos sobre colaboradores, e igualmente no considera relevante el desarrollo de GTH y el beneficio que puede ser para la empresa, así como para los trabajadores.</p>	

## Anexo 12

### GUIA DE OBSERVACIÓN Entrevistada 3

<b>Empresa</b>	Rubro óptico
<b>Ubicación</b>	Lima
<b>Área</b>	Administradora de tienda
<b>Observador</b>	Javier Alberto León López
<p>La observación a efectuarse sobre la administradora de tienda se enfocará en la importancia que otorga a los RRHH y si tiene interés en desarrollar GTH. Durante tres días seguidos se va observar en el local de atención al público, desde un punto que permite visualizar si interferir con el normal desenvolvimiento del trabajo realizado.</p> <hr/> <p>Observación efectuada a la administradora de tienda. La principal responsable de esta área se dedica a las ventas atendiendo al público en el counter, así como a la medición y comprobación de las indicaciones que llevan los clientes. La percepción que tiene de RRHH es que se trata de un área dedicada a trámites administrativos y rutinarios, desconoce la importancia de la GTH en beneficio de la empresa y el personal.</p>	

## Anexo 13

### Guía de revisión documentaria

Revisar documentos internos de la empresa del área de RRHH, sobre la información que se recoge del postulante y futuro colaborador.

Analizar el contenido de los formatos, para verificar si cumplen con requisitos mínimos sobre datos que se debe tener del colaborador.

<b>Documento a revisar</b>	<b>Información contenida en formato y revisada</b>
Ficha de postulante	Recoge datos facilitados por el postulante, debe ser mejorado el formato, especialmente en la parte de formación académica para que indique con exactitud sus grados académicos, fecha de egreso, así como el nombre de la institución.
Perfil de puesto vendedor corporativo	Debe revisarse el formato en la parte final sobre declaración jurada en caso de no tener certificados de estudios secundarios, puesto que, si tiene educación superior, necesario debió terminar el colegio para acceder a una universidad.
Perfil de puesto vendedor directo	El formato revisarse igualmente sobre la necesidad de una declaración jurada en caso de no presentar certificados de secundarios, ya que, si es un optómetra, necesariamente en el instituto donde cursó estudios le exigieron los documentos referidos.
Ficha de ingreso personal	Revisión del formato para su mejora. No se encuentra un espacio para llenar la fecha de nacimiento del colaborador. Sobre los padres debe preguntarse si aún viven, para no requerir innecesariamente datos sobre los mismos.

## Anexo 14

### FICHA PARA POSTULANTE



#### **A) INFORMACIÓN PERSONAL**

1.- Nombres Y Apellidos:

2.- Edad:                   Años:

3.- Fecha de nacimiento:

4.- DNI:

5.- Estado Civil:

6.- Hijos (Número y edad):

7.- Nombre completo de su pareja (si la tuviera)

9.- ¿La vivienda donde reside es propia o alquilada?

9.- Con Quien Vive (Favor especificar nombres completos, edad y parentesco)

10.- ¿Tiene alguna deuda en el Sistema Financiero? ¿En qué Entidad? ¿Cuál es el monto aproximado y en qué situación está?

11. ¿Tiene alguna deuda de otro tipo? ¿Cuál es el monto aproximado y en qué situación está?

#### **B) SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO**

1.- Puesto al Que Postula:

2: - ¿Cuál es su disponibilidad para ocupar el puesto?

3.- Pretensiones Salariales:

4.- ¿Por qué solicita el monto?

5.- ¿Trabaja actualmente en otro lugar? ¿Por qué quiere dejar ese empleo?

6.- 02 Últimos trabajos

Empresa		
Rubro		
Nombre de jefe directo o Responsable R.R.H.H.		
Ingreso Salarial		
Modalidad laboral (Contrato a plazo Fijo, contrato indeterminado, Recibo honorarios, otros)		
Periodo que laboró		
Cargo que desempeñó		
Funciones que realizaba		
Motivo por el que no continuó laborando en esos lugares		

**C) PREPARACIÓN ACADÉMICA**

1.- ¿Cuenta con estudios superiores? ¿Logro culminarlos? ¿En qué nivel se encuentra?

2.- ¿Estudia actualmente? ¿Lugar y horarios?

---

## Anexo 15

		PERFIL DE PUESTO			
		Formato			
		Código:	Versión:	Fecha:	Página:
		F-RRH-002	2	18/02/2019	1 de 1
FECHA DE ACTUALIZACION	1/02/2021				
NOMBRE DEL PUESTO:	Vendedor Corporativo				
REPORTA A:	Jefe Comercial				
SUPERVISA A:	-				
COMPETENCIA	MINIMO	OPTIMO			
EDUCACIÓN	Estudiante de Administración y/o Marketing.	Egresado en Administración			
FORMACIÓN	Taller de persuasión y ventas o manejo de situaciones difíciles o taller ventas consultivas y/o conocimientos en office	Diplomado en gestión estratégica de ventas			
EXPERIENCIA	6 meses	2 años			
OBJETIVO DEL PUESTO					
Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial de ventas corporativas, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los servicios, encaminado al cumplimiento de las metas establecidas					
FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES					
1	Realizar visita técnica para determinar las necesidades del cliente.				
2	Llevar el archivo de las carpetas de los clientes cumpliendo con los estándares de la organización.				
3	Atender los llamados y asistir a reuniones de clientes que en cuanto a temas comerciales (cambios en el contrato, renovaciones de contrato, nuevos servicios, requerimientos de venta de tecnología).				
4	Realizar cierre de la venta, donde se discute y se da por finalizada la relación con el cliente.				
5	Vigilar las actividades de los empleados para asegurar que se cumpla con los requerimientos de tiempo y calidad en la entrega de lentes y/o diversos productos ópticos.				
6	Atender a los clientes corporativos de la empresa desde la cotización.				
7	Realizar la encuesta de satisfacción de cliente.				
8	Hacer el seguimiento a los prospectos de cliente.				
9	Hacer seguimiento a las importaciones.				
10	Elaborar las guías de remisión y facturas de venta de los clientes corporativos.				
11	Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios.				
12	Cumplir con la Política de calidad y seguir los procedimientos de la norma ISO 9001:2015.				
13	Llamar a los clientes para el seguimiento post venta en caso de productos no conformes.				
14	Realizar las compras internacionales de ventas corporativas.				
15	Cumplir con los objetivos del área.				
OBSERVACIONES					
NOTA: Aquellos que no tengan certificado de estudios secundarios se les solicitará declaración jurada de estudios.					

## Anexo 16

	PERFIL DE PUESTO			
	Formato			
	Código:	Versión:	Fecha:	Página:
	F-RRH-002	2	18/02/2019	1 de 1
FECHA DE ACTUALIZACIÓN	12/03/2021			
NOMBRE DEL PUESTO:	Vendedor Directo			
REPORTA A:	Administradora			
SUPERVISA A:	-			
COMPETENCIA	MINIMO			
EDUCACIÓN	Estudiante de optometría			
FORMACIÓN	Deseable conocimiento de Programas Básicos de Computación (Office)			
EXPERIENCIA	6 meses			
OBJETIVO DEL PUESTO				
Vender y ofrecer un asesoramiento técnico – estético especializado de productos ópticos (monturas, lentes, lentes de contacto, gafas de sol, etc.), refraccionar, adaptar y velar por la salud visual de los clientes de tienda y corporativos.				
FUNCIONES Y/O RESPONSABILIDADES				
1	Garantizar un efectivo servicio a los clientes visitantes, brindándoles atención con un trato amable y cortés, apoyándoles en la selección del producto requerido.			
2	Manejar los distintos aparatos de medida y valoración de la función visual y de las estructuras del ojo y del sistema visual.			
3	Detectar cualquier disfunción de la visión de los pacientes/clientes tanto de óptica como corporativos y corregir mediante lentes y tratamientos optométricos problemas de refracción y otras disfunciones visuales.			
4	Adaptar cualquier tipo de lente de contacto.			
5	Asesorar a los pacientes sobre salud visual y factores de prevención.			
6	Registrar y controlar la orden de trabajo emitida, debiendo anotar el modelo de la montura seleccionada y/o otorgada por el cliente.			
7	Responsabilizarse del resguardo, cuidado y manejo de las monturas y/o productos ópticos y archivo de los pacientes que va atendiendo.			
8	Atender a clientes que soliciten ajuste de lentes o reclamos recibidos de los mismos			
9	Emitir boletas, facturas y/o Guías de remisión de lentes elaborados.			
10	Colocar sellos de cancelado y entregado en los comprobantes de pago según corresponda			
11	Solicitar siempre el documento de identidad oficial en caso el cliente pague con tarjeta de crédito.			
12	Proceder a contar el dinero en presencia del cliente y realizar el pago con base a procedimientos establecidos			
13	Realizar otras funciones afines orientadas por su jefe inmediato			
14	Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios.			
15	Cumplir con la política de calidad y seguir los procedimientos de la norma ISO 9001:2015			
16	Elaborar los reportes solicitados para el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)			
17	Proceder conforme a lo indicado en su procedimiento.			
18	Mantener el orden y limpieza en su área de trabajo.			
19	Perfeccionar permanentemente sus conocimientos y su capacidad técnica y profesional para el ejercicio de su cargo.			
20	Llegar a la cuota de venta establecida en forma mensual.			
21	Es responsable de tener una comunicación formal y respetuosa con los clientes y proveedores en forma oral, escrita o digital.			
22	Registrar los productos no conformes de su procedimiento, haciéndole seguimiento hasta el cierre.			
OBSERVACIONES				
NOTA: Aquellos que no tengan certificado de estudios secundarios se les solicitará declaración jurada de estudios				

**ANEXO 17**

	<b>FICHA DE INGRESO DE PERSONAL</b>			
	Formato			
	<b>Código:</b>	<b>Versión:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Página</b>
<b>F-RRH-004</b>	<b>1</b>	<b>5/10/2018</b>	<b>1 de 1</b>	
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">             Foto           </div>				

**APELLIDOS Y NOMBRES** \_\_\_\_\_

**DNI / CARNET DE EXTRANJERIA** \_\_\_\_\_

**DIRECCION** \_\_\_\_\_

**DISTRITO:** \_\_\_\_\_ **PROVINCIA** \_\_\_\_\_ **DEPARTAMENTO:** \_\_\_\_\_

**TELEFONO FIJO** \_\_\_\_\_ **TELEF. MOVIL** \_\_\_\_\_

**REFERENCIA DE DOMICILIO** \_\_\_\_\_

CASO DE URGENCIA LLAMAR A: \_\_\_\_\_

ESCRIBIR VINCULO (Esposa, Conviviente,  
Familiar ): \_\_\_\_\_

TELEFONO:

LUGAR DE NACIMIENTO: DPTO: \_\_\_\_\_ PROVINCIA: \_\_\_\_\_ DISTRITO: \_\_\_\_\_

GRADO DE INSTRUCCIÓN \_\_\_\_\_ ESTUDIA SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PROFESION / OFICIO \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL

- MARCAR: Soltero  
Casado  
Conviviente  
Viudo  
Divorciado

<input type="checkbox"/>

NRO DE HIJOS \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CONYUGUE / CONVIVIENTE:

TELEFONO: \_\_\_\_\_

Marcar:

Conyugue

Conviviente

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

NOMBRES DE LOS HIJOS	EDADES

NOMBRES DE LOS

PADRES:

PADRE:

MADRE:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

EDAD \_\_\_\_\_

EDAD \_\_\_\_\_

VIVE:

SI NO

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



INDICAR NOMBRE DE INSTITUCION:

INDICAR SI

TERMINO:

SI NO

GRADO INSTRUCCIÓN:

PRIMARIA

SECUNDARIA

SUPERIOR

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

UNIVERSIDAD / INSTITUCIONQUE OTORGA TITULO /  
ESP.

\_\_\_\_\_

AÑO DE EMISION DE TITULO

\_\_\_\_\_

CURSOS / ESPECIALIZACION DETALLE

AÑO

\_\_\_\_\_

---

---

EXPERIENCIA LABORAL / REFERENCIAS

ULTIMOS TRABAJOS

REFERENCIA /  
TELEF.

---

---

El formulario debe ser llenado por el trabajador con el Vº Bº del Encargado

**CORREO ELECTRONICO / PARA ENVIO DE INFORMACION Y/O BOLETAS DE PAGO**

---

---

FECHA DE INICIO

PUESTO

OCUPACION / ESPECIALIDAD

REMUNERACION /SALARIO MENSUAL BRUTO: S/.

AFILIADO A SISTEMA DE PENSIONES:

AFP

ONP

INDICAR EN QUE SISTEMA DE COMISION SE ENCUENTRA.

COM.  
FLUJO

COM.MIXTA

¿ESTA AFILIADO AL SEGURO DE VIDA? SI  NO

INDICAR CIA DE SEGUROS \_\_\_\_\_

¿TIENE ALGUNA DISCAPACIDAD? SI  NO   PRECISAR \_\_\_\_\_

¿PADECE DE ENFERMEDAD CRÓNICA? SI  NO   PRECISAR \_\_\_\_\_

¿PADECE DE ENFERMEDAD HEREDITARIA? SI  NO   PRECISAR \_\_\_\_\_

PADECE ALGUNA ENFERMEDAD TERMINAL \_\_\_\_\_

PADECE ENFERMEDAD AL CORAZÓN \_\_\_\_\_

PADECE DE ALGUNA AFECCION A LA COLUMNA VERTEBRAL? \_\_\_\_\_

¿ES USTED ALÉRGICO? \_\_\_\_\_

TIPO DE SANGRE \_\_\_\_\_

OTROS (INDICAR) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

CUAL ES SU HOBBY (DETALLAR) \_\_\_\_\_



ESTATURA \_\_\_\_\_

PESO \_\_\_\_\_ KGS

MANO DOMINANTE

IZQUIERDA

DERECHA

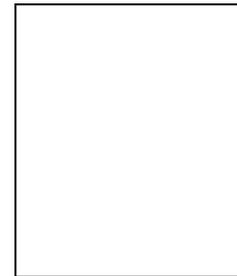
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

COMENTARIOS ADICIONALES

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Manifiesto que los datos contenidos en el presente formulario son de carácter de DECLARACION JURADA y pueden ser corroborados con la documentación presentada. Me comprometo a la actualización de estos datos en el supuesto que se presenten cambios.

\_\_\_\_\_  
EL RESPONSABLE DE ADMINISTRACION  
Y FINANZAS



Huella Digital

\_\_\_\_\_  
EL TRABAJADOR

DNI: \_\_\_\_\_



Miraflores, 22 de Julio del 2022

**CARTA N°150-2022-GG-IC**

Señores:

**Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo**

Presente. –

De mi mayor consideración.

Es grato dirigirme a usted, para indicar la autorización concedida por mi representada AMAZONAS INTERNACIONAL ÓPTICA SERVÁN S.R.L. con RUC 20514945986, al Sr. Javier Alberto León López identificado con DNI N° 07780115, a fin que pueda desarrollar su trabajo de investigación titulado "Gestión del talento humano en una pequeña empresa familiar del rubro óptico – 2022", para optar el grado académico de MAESTRO.

Atentamente,

**CHRISTIAN SANTILLÁN PINEDO**  
GERENTE GENERAL

LIMA: Luis A. Schreiber N° 166 - Miraflores  
Telf.: 449-0647 / 271-0322 Cel.:981 225 330  
Web: [www.opticaservan.com](http://www.opticaservan.com)  
E-mail: [opticaservan@hotmail.es](mailto:opticaservan@hotmail.es)



## **Anexo 19**

### **Abreviaturas**

GTH:	Gestión del talento humano
MiPymes:	Micro, pequeñas y medianas empresas
Mypes:	Medianas y pequeñas empresas
Pymes:	Pequeñas y medianas empresas
RRHH:	Recursos humanos
TH:	Talento humano