

Alberto Jesús Álvarez-Panta

[DOI 10.35381/cm.v7i2.562](https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.562)

**Gestión de recursos humanos y relación con la productividad laboral en las organizaciones comerciales**

**Human resource management and relationship with labor productivity in commercial organizations**

Alberto Jesús Álvarez-Panta  
[albertojesusalvarezpanta2021@gmail.com](mailto:albertojesusalvarezpanta2021@gmail.com)  
Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima  
Perú  
<https://orcid.org/0000-0001-6958-177X>

Recibido: 10 de julio de 2021  
Aprobado: 15 de octubre de 2021

Alberto Jesús Álvarez-Panta

## RESUMEN

La actual investigación tiene por objetivo analizar la relación gestión de recursos humanos y productividad laboral en las organizaciones comerciales en el Perú. Se basó en una correlación con un diseño de campo no experimental, desarrollada en una muestra poblacional de 15 empresas comerciales ubicadas en el Perú, de las cuales se seleccionarán 2 personas responsables del área de recursos humanos de cada empresa. Al aceptarse H1 o hipótesis afirmativa y se rechaza H0 o nula, por lo tanto, la relación gestión de recursos humanos y productividad laboral en las organizaciones comerciales en el Perú, es significativa. Esto indica que se ha venido desarrollando una gestión basada en el reconocimiento como estímulo para articular un proceso gerencial que incentive la producción del talento humano en conformidad de establecer un proyecto organizacional favorable para promover el mayor rendimiento laboral.

**Descriptor:** Recursos humanos; desarrollo de recursos humanos; política laboral. (Palabras tomadas del Tesauro UNESCO).

## ABSTRACT

The current research aims to analyze the relationship between human resource management and labor productivity in commercial organizations in Peru. It was based on a correlation with a non-experimental field design, developed in a population sample of 15 commercial companies located in Peru, from which 2 people responsible for the human resources area of each company will be selected. By accepting H1 or affirmative hypothesis and rejecting H0 or null, therefore, the relationship between human resource management and labor productivity in commercial organizations in Peru is significant. This indicates that a management based on recognition has been developed as a stimulus to articulate a managerial process that encourages the production of human talent in accordance with establishing a favorable organizational project to promote greater work performance.

**Descriptors:** Human resources; human resources development; labour policy. (Words taken from the UNESCO Thesaurus).

Alberto Jesús Álvarez-Panta

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente la actividad económica del Perú está en crisis con respecto a la gestión de recursos humanos en relación a retención de recursos humanos, es por tal problema empresas peruanas pierden alrededor del 30% de sus empleados anualmente, cifra muy significativa, debido a que perder tan solo el 10% de sus colaboradores ya es un punto crítico para cualquier empresa.

Anualmente se evalúan a los países en el Índice de Competitividad (GTCI), el cual se relaciona a los Recursos Humanos con respecto a su desempeño por medio de seis pilares: habilitación, atracción, crecimiento, retención, habilidades vocacionales técnicas y habilidades de conocimiento global, donde el Perú se encuentra ubicado en el puesto 74 entre un total de 119 países, este estudio arroja que las brechas más significativas que tiene Perú son en los pilares de "Retención" y "Facilitadores" con respecto a los principales países que lideran el ranking, como Suiza, seguido por Singapur y Estados Unidos.

En el Perú un factor determinante para que los colaboradores desistan de seguir siendo parte de una empresa es el mal clima laboral que existe, así como la falta de motivación, la escasez de Incentivos y reconocimientos, los cuales no necesariamente deben que ser monetarios, el reconocimiento tiene que ser de acuerdo a la persona, hacen falta también capacitaciones para que los colaboradores realicen sus labores con mayor eficiencia, se les debe mostrar compromiso y lealtad para que cuando ellos tengan que decidir si se mantienen en la empresa actual o no, su lealtad los lleve a quedarse en la empresa en la que están trabajando, lo que actualmente se quiere es que los colaboradores se sientan parte de la organización pues es la mejor forma de asegurar su participación activa y fidelidad.

La productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos. En un horizonte de 10 años la evolución de la PL sectorial muestra que en general tuvo una tendencia creciente en

Alberto Jesús Álvarez-Panta

dicho periodo, en el cual todos los sectores, con la excepción de pesca, mostraron una importante expansión. La mayor expansión en PL se dio en el sector comercio (45,4%) impulsada por el crecimiento importante en las inversiones y PBI del sector, reflejado en un mayor número de centros comerciales, supermercados y tiendas por departamentos. Por tal motivo, la actual investigación tiene por objetivo analizar la relación gestión de recursos humanos y productividad laboral en las organizaciones comerciales en el Perú.

## **MÉTODO**

La investigación se basó en una correlación con un diseño de campo no experimental, desarrollada en una muestra poblacional de 15 empresas comerciales ubicadas en el Perú, de las cuales se seleccionarán 2 personas responsables del área de recursos humanos de cada empresa.

Las herramientas de recolección de datos empleadas fue una encuesta y un instrumento tipo cuestionario de 21 ítems en escala Likert de cinco alternativas de respuestas, comprendidas en (1) Totalmente en desacuerdo. (2) En Desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo. Procediéndose a validar por juicio de tres expertos y cálculo de coeficiente de Alfa de Cronbach con un resultado de 0,87 siendo considerado como valido para ser aplicado, siendo que una vez se recopilaron los datos, estos fueron procesados mediante estadística descriptiva y correlación de Pearson con apoyo del programa estadístico SPSS V25.

## **RESULTADOS**

Se procedió al análisis e interpretación de los resultados obtenidos de nuestros cuestionarios, para determinar la relación entre la gestión de los empleados y la relación con la productividad de los empleados, la cual está bien gestionada en seis términos. academia de formación de tamaño, ocho preguntas sobre la selección del tamaño del personal - experiencia laboral y siete preguntas sobre la formación de tamaño - formación

Alberto Jesús Álvarez-Panta

de servicio, además, un segundo cambio en la promoción de tamaño se explican ocho preguntas, la medición del tiempo.

Se diseñaron seis preguntas, con referencia a la escala de estímulo, se realizaron cinco ítems y tres ítems para el mejor modelo de medición del desempeño, una buena descripción de los resultados obtenidos de estas mediciones, las escalas de evaluación realizadas, esto con el fin de obtener las posibles respuestas proporcionadas por los encuestados y se decide por un análisis positivo.

**Tabla 1.**  
Productividad del trabajador.

VARIABLE/DIMENSIÓN	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
<i>D1: Motivación</i>	0 - 6	7 - 12	13 - 18	19 - 24
<i>D2: Clima institucional</i>	0 - 4	5 - 8	9 - 13	14 - 18
<i>D3: Estímulo</i>	0 - 3	4 - 7	8 - 11	12 - 15
<i>D4: Condiciones óptimas de trabajo</i>	0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 9
<b>Productividad del trabajador</b>	0 - 16	17 - 32	33 - 49	50 - 66

*Nota: Elaboración propia*

**Tabla 2.**  
Formación académica.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	3,3	3,3
Casi nunca	5	16,7	20,0
Casi siempre	14	46,7	66,7
Siempre	10	33,3	100,0
Total	30	100,0	

Alberto Jesús Álvarez-Panta

En el cuadro anterior, en la escala de formación académica, se puede observar que el 46,7% de la plantilla siempre ha comentado, seguido del 16,7% que nunca ha comentado, otro 33,3% marca el cambio todo el tiempo, solo el 3,3% respondió nunca.

**Tabla 3.**  
Selección del personal-experiencia laboral.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	3	10,0	10,0
Casi siempre	12	40,0	50,0
Siempre	15	50,0	100,0
Total	30	100,0	

En lo referente a la dimensión Selección del personal - experiencia laboral, se observa que el 50,0% de los trabajadores dieron una respuesta de siempre, seguido por el 40,0% que marcaron la opción de casi siempre, otro 10,0% dio una opinión de casi nunca

**Tabla 4.**  
Capacitación – formación en servicio.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	6,7	6,7
Casi nunca	5	16,7	23,3
Casi siempre	12	40,0	63,3
Siempre	11	36,7	100,0
Total	30	100,0	

Alberto Jesús Álvarez-Panta

El 40.0% del personal encuestado marcó la respuesta con frecuencia, seguido por el 36.7% que siempre eligió contestar, otro 16, 7% dijo nunca, solo 6.7% nunca estuvo seguro de reemplazo.

**Tabla 5.**  
Gestión de recursos humanos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	4	13,3	13,3
Casi siempre	15	50,0	63,3
Siempre	11	36,7	100,0
Total	30	100,0	

Se constató que el 50,0% de los empleados municipales encuestados optaba por la sustitución en todo momento, seguido del 36,7% que siempre marcó el cambio, otro 13,3% respondió.

**Tabla 6.**  
Motivación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	7	23,3	23,3
Casi siempre	11	36,7	60,0
Siempre	12	40,0	100,0
Total	30	100,0	

Alberto Jesús Álvarez-Panta

La escala de motivación muestra que el 40.0% de los empleados marcaron el cambio estándar, el otro 36.7% optaron por mostrarlo todo el tiempo, el 23.3% casi nunca dio su opinión.

**Tabla 7.**  
Clima institucional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Casi nunca	3	10,0	10,0
Casi siempre	11	36,7	46,7
Siempre	16	53,3	100,0
Total	30	100,0	

El 53,3% de los empleados del gobierno local encuestados dieron una respuesta regular, seguido por el 36,7% que optaron por cambiar regularmente, el 10,0% otro comentaba para siempre.

**Tabla 8.**  
Estimulo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	10,0	10,0
Casi nunca	7	23,3	33,3
Casi siempre	12	40,0	73,3
Siempre	8	26,7	100,0
Total	30	100,0	

Alberto Jesús Álvarez-Panta

Con referencia a la tasa de estímulo el 40.0% del personal encuestado dio una respuesta consistente, seguido del 26.7% que siempre se presentó, otro 23.3% eligió la respuesta para siempre, solo 10.0% opcional para siempre.

**Tabla 9.**  
Condiciones óptimas de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	16,7	16,7
Casi nunca	9	30,0	46,7
Casi siempre	10	33,3	80,0
Siempre	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Se encontró que el 33,3% de los trabajadores encuestados opinó regularmente, seguido del 30,0% que marcó un cambio para siempre, otro 20,0% eligiendo siempre una respuesta, el 16,7% nunca estuvo seguro de la opción.

**Tabla 10.**  
Relación gestión de recursos humanos y productividad laboral en las organizaciones comerciales en el Perú.

	Gestión de recursos humanos	Productividad laboral
Correlación de Pearson	1	,325**
Sig. (bilateral)		0
N	30	30

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

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos.

Alberto Jesús Álvarez-Panta

El resultado siendo menor que 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), 0,325 se acepta la H1 o hipótesis afirmativa y se rechaza H0 o nula, por lo tanto, la relación gestión de recursos humanos y productividad laboral en las organizaciones comerciales en el Perú, es significativa.

## **DISCUSIÓN**

Los resultados coinciden con (Armijos-Mayon et al. 2019), indicando que la gestión de los recursos humanos es primordial para las organizaciones empresariales; en las últimas décadas se ha convertido en uno de los factores fundamentales de las políticas empresariales, su impacto tiene alcance no sólo al interior de la organización, es un fenómeno que trasciende al ámbito social. Mientras que (Delmas & Pekovic, 2018), en conformidad de proyectar un mejor clima organizacional, proponen un modelo que identifica las configuraciones de relaciones entre prácticas ambientales y otras prácticas de gestión que pueden mejorar el desempeño de los empleados, medido como productividad laboral. Para probar nuestro modelo, utilizamos la metodología de análisis comparativo cualitativo (QCA), que nos permite demostrar empíricamente cómo diferentes configuraciones de prácticas de gestión, incluidas las prácticas ambientales, los sistemas de gestión de la calidad, el trabajo en equipo y las relaciones interorganizacionales, contribuyen a los sistemas de trabajo de manera que aumentan la productividad laboral.

Mientras que se debe tener en cuenta que las empresas familiares y no familiares deben alinear los intereses del propietario y del empleado. Sin embargo, las empresas familiares pueden experimentar una menor productividad laboral debido a problemas de selección adversa por clasificación y atenuación del mercado laboral. La compensación de incentivos reduce los problemas de alineación de intereses en empresas familiares y no familiares. Es importante destacar que la compensación de incentivos indica a los empleados potenciales que se recompensará el desempeño, lo que debería mejorar la productividad laboral relativa en las empresas familiares al reducir la selección adversa (Chrisman et al. 2017).

Alberto Jesús Álvarez-Panta

Por otro lado, es necesario tener en cuenta que Aunque las empresas cuenten con grandes recursos económicos para la ejecución de sus actividades, con tecnología de vanguardia o edificaciones que respondan a los estándares internacionales, para ellas estos no son elementos suficientes si no cuentan con personal apto para la ejecución de dichos recursos financieros, para la aplicación de las herramientas tecnológicas de punta o para la ocupación de los inmobiliarios, teniendo como posible consecuencia la ausencia de clientes y la existencia de servicios deficientes para satisfacer las necesidades de éstos, así como también el incumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales (Montoya-Agudelo & Boyero-Saavedra, 2016).

Así mismo (Fontalvo-Herrera et al. 2018), indica que las formas de trabajo y de producción adoptadas por las organizaciones también determinan el grado de productividad que se pueda alcanzar, estas tienen en cuenta los movimientos humanos que se llevan a cabo, las herramientas que se utilizan, los instrumentos de trabajo, los materiales que se transforman y las maquinas empleadas, la productividad por este factor se mejora mediante optimización del trabajo, produciendo con mayor eficacia incurriendo en un esfuerzo, costo y tiempo mínimo. La adecuada organización de la empresa permite la división del trabajo y la coordinación entre cada uno de los procesos, lo anterior permite funcionar con dinamismo y tener la capacidad de reorganizarse cuando sea necesario para alcanzar los objetivos. La excesiva rigidez de muchas organizaciones les impide prever los cambios en el mercado lo que les dificulta responder a ellos con la flexibilidad necesaria causando en muchas ocasiones ineficiencia en toda la organización.

En complemento, la Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, pues está orientada a la Gestión o Administración con las Personas. Este es el reto: Lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras. Para poder comprender la manera en que los gerentes generales y encargados del área de gestión de talentos deben proceder con la motivación y desarrollo

Alberto Jesús Álvarez-Panta

de sus funcionarios, debemos comenzar entendiendo completamente estos conceptos básicos y la importancia del talento humano dentro de una organización, conforme se desarrollará más adelante (Miranda-Hoyes, 2016).

En este sentido, es la alta dirección de las empresas es la que debe actuar y comprometerse directamente en fomentar un estilo de trabajo que promueva el bienestar subjetivo en todos los niveles de la organización, utilizando incentivos, por ejemplo. Esto requiere, entre otras cosas, de la creación de un ambiente de trabajo adecuado para fomentar la flexibilidad, mejorar la mentalidad compartida, el talento, la innovación, el aprendizaje participativo, la participación, la eficiencia, el dinamismo, la adaptabilidad (Ravina-Ripoll et al. 2017).

Por el contrario, ya no se administran trabajadores como fuerza de trabajo, sino que se gestiona el capital humano en beneficio de la organización y, en teoría, en beneficio de las personas mismas, a través de un nivel de ingresos acordes con su aportes y productividad (cadena virtuosa del capital humano) (Espinoza-Galvez et al. 2021).

En este sentido, el desarrollo del concepto de capital humano ha alcanzado un grado en el cual la persona misma se convierte en una empresa unipersonal o *self-as-business* que presta servicios temporales a empresas mayores, actuando en una lógica de relación comercial tal como si de *business partner* se tratara, en la búsqueda de soluciones a los problemas endógenos y exógenos que aquejan a las empresas mayores (Aliaga-Rebolledo & Cofré-Vega, 2021).

Siendo considerable tener en cuenta que el logro motivacional muy relacionado con los incentivos que buscan los RH valiosos: “en la actualidad muchos trabajadores eligen trabajar no solo por cubrir sus necesidades más básicas, también buscan obtener una sensación de logro y satisfacción. Este tipo de incentivos son muy importantes en la motivación de los empleados, para ello la empresa debe facilitar la participación de los empleados en el sistema de gestión de la empresa, delegando en ellos mayores responsabilidades y autotomía en la toma de decisiones, fomentar los programas de formación como el mentoring donde tienes un tutor del comité de dirección mundial. Es

Alberto Jesús Álvarez-Panta

un programa con un duro proceso de selección, que una vez dentro tiene una duración de seis años y en los cuales se forma a los directivos del futuro” (Rodríguez-Sánchez, 2020).

## **CONCLUSIÓN**

Al aceptarse H1 o hipótesis afirmativa y se rechaza H0 o nula, por lo tanto, la relación gestión de recursos humanos y productividad laboral en las organizaciones comerciales en el Perú, es significativa. Esto indica que se ha venido desarrollando una gestión basada en el reconocimiento como estímulo para articular un proceso gerencial que incentive la producción del talento humano en conformidad de establecer un proyecto organizacional favorable para promover el mayor rendimiento laboral.

## **REFERENCIAS CONSULTADAS**

- Aliaga-Rebolledo, O, & Cofré-Vega, D. (2021). La evolución del concepto de Capital Humano y los desafíos para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Chile. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 14(40), 38-59. <https://dx.doi.org/10.35588/gpt.v14i40.4862>
- Armijos-Mayon, F, Bermúdez Burgos, A, & Mora Sánchez, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
- Chrisman, J., Devaraj, S., & Patel, P. (2017). The Impact of Incentive Compensation on Labor Productivity in Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*. <https://doi.org/10.1177%2F0894486517690052>
- Delmas, M. A., & Pekovic, S. (2018). Organizational Configurations for Sustainability and Employee Productivity: A Qualitative Comparative Analysis Approach. *Business & Society*, 57(1), 216–251. <https://doi.org/10.1177/0007650317703648>
- Espinoza-Galvez, R., Ramos Huamán, O. M. del C., Espinoza Gonzáles, M. A., & Asca Agama, P. G. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 61-83. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1566>

Alberto Jesús Álvarez-Panta

- Fontalvo-Herrera, T, De La Hoz Granadillo, E, & Morelos Gómez, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 47-60. <https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>
- Miranda-Hoyes, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 9(13), 20-27.
- Montoya-Agudelo, C, & Boyero-Saavedra, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2),1-20.
- Ravina-Ripoll, R, Villena Manzanares, F, & Gutiérrez Montoya, G. (2017). Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del "Happiness Management". *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(14), 113-129. <https://doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06>
- Rodríguez-Sánchez, J. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 31(2), 207-220. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>