

Human talent management and job performance in a naval industrial company

Blas-Sánchez, Jimena Fernanda ¹; Ruiz Alvarado, John Fernando, Dr.¹.

¹Universidad Tecnológica del Perú, Chimbote, Perú, U20215675@utp.edu.pe,
C20326@utp.edu.pe

Abstract– Human talent management is a key factor in achieving organizational objectives, as it directly impacts employee productivity and efficiency. In this context, the naval company under study faces the challenge of strengthening its management practices to optimize employee performance. The central objective of this work is to determine the relationship between human talent management and job performance among the company's employees by 2025. The research adopts a quantitative, basic, non-experimental, correlational, and cross-sectional design. The population consists of 35 employees, and a census will be used as the sampling technique. Data collection will be carried out using structured questionnaires of 14 and 20 items, designed to measure the dimensions of human talent management and job performance, respectively. Subsequently, the data will be processed using SPSS v.26 and analyzed with inferential statistical correlation tests. A significant and positive relationship between the two variables is expected, providing useful evidence for the implementation of improvement strategies in human resource policies.

Keywords– job performance, industrial companies, human resource management, productivity, workers.

Gestión del talento humano y desempeño laboral en una empresa industrial naval

Blas-Sánchez, Jimena Fernanda ¹; Ruiz Alvarado, John Fernando, Dr. ¹.

¹Universidad Tecnológica del Perú, Chimbote, Perú, U20215675@utp.edu.pe, C20326@utp.edu.pe

Resumen– La gestión del talento humano constituye un factor clave para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, al incidir directamente en la productividad y eficiencia del personal. En este contexto, la empresa naval estudiada, presenta el desafío de fortalecer sus prácticas de gestión con el fin de optimizar el desempeño laboral de sus colaboradores. El objetivo central de este trabajo es determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en los trabajadores de dicha organización durante el año 2025. La investigación adopta un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con diseño no experimental, correlacional y transversal. La población está conformada por 35 trabajadores y se empleará un censo como técnica de muestreo. La recolección de datos se realizó mediante cuestionarios estructurados de 14 y 20 ítems, diseñados para medir las dimensiones de gestión del talento humano y desempeño laboral, respectivamente. Posteriormente, los datos fueron procesados en SPSS v.26 y analizados con pruebas estadísticas inferenciales de correlación. Se espera identificar una relación significativa y positiva entre ambas variables, lo que aportará evidencia útil para la implementación de estrategias de mejora en las políticas de recursos humanos.

Palabras clave-- desempeño laboral, empresas industriales, gestión de recursos humanos, productividad, trabajadores.

I. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano (GTH) se estableció como un componente fundamental dentro del ámbito de la gestión, al desempeñar un papel clave en el cumplimiento de los objetivos directivos de las organizaciones [1], [2]. Este proceso involucró la planificación, incorporación, colocación, desarrollo, evaluación y retención del personal, reconociendo al capital humano como un recurso estratégico capaz de generar ventajas competitivas sostenibles [3], [4]. En el contexto de altos niveles de competencia y disrupción tecnológica, las empresas han tenido que fortalecer la GTH de sus empleados para desarrollar su desempeño laboral (DL), entendido como la capacidad de los empleados para desempeñar óptimamente sus tareas y alcanzar los objetivos de la empresa [5], [6]. Este es el contexto de la Empresa Naval, donde el examen de las prácticas gerenciales sobre los empleados y la productividad también estuvo influenciado por los desafíos propios de una empresa industrial.

Se debe reconocer que el panorama pospandémico ha cambiado significativamente las dinámicas organizacionales dentro de las empresas [7], [8], manifestando nuevas demandas y una creciente necesidad de redefinir la GTH y las

funciones organizacionales de los trabajadores [9], [10]. Después de la pandemia de la COVID-19, muchas organizaciones comenzaron a enfrentar desafíos relacionados con la adaptación tecnológica, la reorganización de procesos, el bienestar emocional y la necesidad de promover entornos de trabajo más seguros y flexibles [11], [12]. Estos cambios impactaron directamente en la percepción de la estabilidad, la motivación y el rendimiento de los trabajadores; por lo tanto, el periodo post pandémico constituyó un momento clave para comprender cómo las organizaciones reestructuran sus prácticas de gestión y cómo dichos cambios influyeron en los niveles de desempeño laboral [13], [14].

En la literatura revisada se encontró que la GTH recuerda directamente en el rendimiento laboral. Estudios como los de Leyva et al. [15], Guido y Claudio [16], Berrocal [17], Figueroa et al. [18] y García [19], mediante diseños correlacionales y el uso de encuestas, demostraron que la formación, la evaluación y la retención del talento impactaron de manera positiva y significativa en la efectividad y la calidad de los resultados. La recopilación de estos estudios permitió concluir que existe una correlación consistente entre la GTH y el desempeño laboral.

Asimismo, investigaciones desarrolladas por Lawrence y Koffi [20] y Akor et al. [21] incorporaron modelos estadísticos avanzados, como la regresión múltiple y el PLS-SEM, confirmando que la satisfacción y la administración estratégica del talento ejercen un efecto favorable sobre el desempeño de los colaboradores. No obstante, también se identificaron limitaciones en la aplicación de estas prácticas en contextos locales, donde persisten dificultades para alinear la gestión del personal con los objetivos organizacionales, lo que justifica la realización de estudios específicos en empresas peruanas de carácter industrial.

La novedad de este trabajo radicó en aplicar marcos conceptuales y empíricos ampliamente desarrollados a un caso empresarial ubicado en la ciudad de Chimbote, ampliando la evidencia en el campo de la administración desde un enfoque contextualizado. A diferencia de estudios previos realizados en sectores educativos, agrícolas o bancarios, esta investigación se concentró en una empresa industrial, lo que permitió explorar particularidades del sector y ofrecer recomendaciones prácticas para la gestión empresarial local [22].

La importancia del estudio residió en que sus resultados no solo posibilitaron que la empresa optimizara sus políticas

de recursos humanos, mejorando la productividad, minimizando la rotación de trabajadores y favoreciendo la motivación de los colaboradores, sino que también aportaron al campo disciplinar de la administración, validando y enriqueciendo teorías sobre la relación entre la GTH y el desempeño laboral en el contexto peruano. Finalmente, el objetivo central de la investigación fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en los trabajadores de una empresa naval.

II. MARCO TEÓRICO

La investigación de la gestión del talento humano (GTH) y la eficiencia en el extranjero ofrece numerosos impactos contextuales, especialmente en Ecuador. En el GAD Municipal de Portoviejo, Moreira y Rodríguez señalaron que en la GTH existe influencia y que, desde la percepción de los encuestados, el 80 % afirmó que la selección, la capacitación y la motivación tuvieron un impacto positivo en la productividad y el compromiso laboral [23]. Asimismo, en el Municipio de Pedro Carbo, Alvarado y Morejón indicaron que el 56 % de los encuestados desconocía la GTH y el 62 % sí reconoció su pertinencia, lo que pone de manifiesto la brecha existente entre la disposición y el uso efectivo de las políticas de gestión [24]. Por último, en el estudio desarrollado en una gasolinera, Cabezas y Brito gestionaron de manera coherente el talento humano como uno de los pilares para el fortalecimiento de la sostenibilidad institucional y el desempeño organizacional, resaltando la necesidad de una mirada sistémica en la GTH [25].

La GTH funciona no solo como una variable orientadora, sino también como una variable decisiva para el mejoramiento del desempeño y el bienestar de los trabajadores, tal como lo sugieren los estudios previamente mencionados. En este sentido, las organizaciones que consideran la capacitación, la motivación y un adecuado proceso de asignación de personal no solo logran mejores resultados, sino que también consolidan equipos más comprometidos y cohesionados, orientados al logro de objetivos comunes.

Sin embargo, más allá de una mirada general del concepto, solo algunos estudios han proporcionado hallazgos específicos sobre el empoderamiento y la remuneración laboral. En el caso de la India, Prescila y Sakthivel presentaron evidencias en el sector tecnológico de Chennai, donde se identificó que las prácticas orientadas a otorgar autonomía, remuneraciones justas y equidad en la retroalimentación evaluativa y en la capacitación del personal mostraron una correlación positiva con el rendimiento [26]. Estos hallazgos reflejan que factores humanos clave, como la satisfacción y el reconocimiento laboral, resultan determinantes en la optimización del desempeño.

De manera similar, en Indonesia, Mega et al. encontraron que la gestión del talento no tiene un efecto directo sobre el desempeño laboral, aunque sí influye de manera significativa en la satisfacción laboral [27]. Asimismo, se verificó que la cultura organizacional ejerce un efecto significativo sobre la

satisfacción y el rendimiento de los colaboradores [28], enfatizando que un entorno organizacional positivo puede mejorar los resultados más allá de la aplicación tradicional de la gestión del talento. Esto evidencia que la GTH debe ir acompañada de una cultura organizacional sólida y favorable, ya que no basta con implementar políticas o eficiencias administrativas si el clima laboral no promueve la satisfacción ni el sentido de pertenencia.

En el caso de Nigeria, Lawrence y Koffi concluyeron que la retención del talento ($\beta = 0.545$), la satisfacción laboral ($\beta = 0.756$) y la capacitación ($\beta = 0.692$) tienen un efecto altamente significativo sobre el rendimiento, lo que respalda la necesidad de invertir estratégicamente en estas dimensiones [20]. Por otro lado, Akor et al. señalaron, en bancos comerciales, que los procesos de selección y la gestión del rendimiento median la satisfacción y el desempeño laboral, destacando la relevancia de procesos justos y de la capacitación continua [21].

Por último, Omotunde y Alegbeleye reportaron que, a pesar de limitaciones como la fuga de talentos y la escasez de financiamiento, la gestión del talento humano mantiene una correlación positiva ($r = 0.58$) con el rendimiento de los bibliotecarios en bibliotecas académicas del suroeste de Nigeria, resaltando la importancia de la planificación de sucesiones y la comunicación institucional [29]. Estos resultados evidencian que las instituciones que invierten en el desarrollo de su personal no solo mejoran el rendimiento laboral, sino que también consolidan equipos más estables y comprometidos con los objetivos organizacionales.

En el contexto peruano, se han desarrollado investigaciones relevantes, como la de Leyva et al., quienes establecieron que la dimensión más influyente en el desempeño laboral fue el desarrollo del talento, seguida de la atracción, mientras que la retención no mostró efectos significativos, lo que demuestra que la capacitación resulta más decisiva que la sola permanencia del personal [15]. En este sentido, las organizaciones que priorizan la capacitación continua y el desarrollo profesional fortalecen su productividad y generan una atmósfera positiva de compromiso y desafío laboral [32].

Asimismo, Guido y Claudio hallaron correlaciones significativas entre la selección y el desempeño laboral ($r = 0.640$), así como entre la capacitación y la calidad del trabajo ($r = 0.756$), destacando la importancia de la actualización constante de competencias para responder a las demandas del mercado [16]. De forma complementaria, Berrocal evidenció una correlación significativa ($T_b = 0.763$; $p = 0.00$) en instituciones educativas de Ayacucho, confirmando que una adecuada GTH, centrada en la selección y capacitación, fortalece la eficiencia administrativa [17]. De igual manera, en Lima Metropolitana, Vilcape et al. concluyeron que existe una correlación positiva ($Rho = 0.299$; $p = 0.000$) entre la GTH y el desempeño laboral en asociaciones sociales privadas, lo que demuestra que, incluso con limitaciones de recursos, una gestión adecuada del personal puede impactar favorablemente en los resultados [22]. A ello se suma la investigación de De

La Cruz et al., en la que se evidenció una relación significativa ($r = 0.726$) entre ambas variables, confirmando que la selección, la capacitación y la motivación son determinantes para alcanzar altos niveles de rendimiento [30]. En conjunto, estos hallazgos refuerzan que la inversión en el desarrollo continuo de las competencias del recurso humano no solo incrementa la productividad, sino que también impulsa una gestión más efectiva y adaptativa frente a los retos de los distintos sectores laborales del país [31].

Finalmente, García analizó a los colaboradores de una clínica interregional en la ciudad de Bagua y encontró que, aunque la GTH fue evaluada en un nivel medio (35.7 %), el desempeño laboral se mantuvo en un nivel alto (57.2 %). La relación positiva y significativa ($r = 0.71$) entre ambas variables evidencia que la optimización de los procesos de recursos humanos resulta indispensable para sostener y mejorar la productividad en el sector salud [19]. Este estudio confirma que una gestión eficiente del capital humano es clave para el desarrollo de un desempeño laboral sólido, incluso en contextos organizacionales adversos.

La gestión del talento humano fue concebida como una estrategia de políticas que permite a las organizaciones controlar de forma estructurada su capital humano, alineando los recursos personales con los objetivos estratégicos institucionales [32], [33]. Según Chiavenato, este proceso comprende la integración, ubicación, desarrollo y evaluación del personal, considerado como un recurso imprescindible para alcanzar ventajas competitivas sostenibles [34]. De manera complementaria, Olivos et al. señalaron que la GTH actúa como un sistema de gestión que articula las motivaciones y actitudes del recurso humano con los propósitos organizacionales [32], mientras que Galleani destacó que la continuidad de una empresa depende de una adecuada selección, formación y retención del personal [35]. En consecuencia, las organizaciones que invierten en el desarrollo de habilidades, la motivación y la adecuada gestión de su personal consolidan culturas organizacionales más sólidas, innovadoras y sostenibles.

Diversas teorías han sustentado conceptualmente la GTH. Entre ellas, destacan las teorías clásicas de la administración, las cuales influyeron significativamente en la organización del trabajo y la eficiencia del personal [36]. Según Bonnin, los planteamientos de Fayol y Taylor sentaron las bases para priorizar la división del trabajo y la eficiencia organizacional [37]. Asimismo, Elton Mayo, desde la teoría de las relaciones humanas, vinculó los factores sociales y emocionales con la productividad y el bienestar laboral, resaltando el papel de la motivación en el desempeño [38]. En esta línea, la teoría de motivación-higiene de Herzberg planteó que el desempeño laboral depende tanto de factores de higiene como de factores motivacionales relacionados con el reconocimiento y el desarrollo personal [39]. De este modo, se reconoce que el rendimiento de los trabajadores no se explica únicamente por la eficiencia operativa, sino también por su bienestar emocional y la satisfacción de sus necesidades profesionales.

Asimismo, las teorías X y Y de McGregor ofrecieron perspectivas contrastantes sobre la naturaleza del trabajador. Mientras la teoría X asume una postura de control y supervisión rígida, la teoría Y enfatiza la autonomía, la autorregulación y la capacidad de toma de decisiones del personal, promoviendo enfoques de gestión basados en la confianza y el empoderamiento [40], [41]. Por otro lado, la teoría del capital humano de Becker otorgó valor económico al talento, al considerar la capacitación y el desarrollo profesional como inversiones estratégicas que fortalecen la productividad y la competitividad organizacional [42]. En este marco, la GTH se consolida como un campo orientado no solo a mejorar los resultados empresariales, sino también a potenciar el desarrollo personal y profesional de los individuos dentro de la organización.

Por su parte, el concepto de desempeño laboral se entendió como el grado de efectividad y eficiencia alcanzado por los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones, con impacto directo en la calidad y el logro de los objetivos institucionales [43], [44]. Este constructo se explica, entre otras teorías, a partir de la teoría de las expectativas de Vroom, la cual sostiene que el esfuerzo del trabajador depende de la creencia de que su desempeño conducirá a resultados valiosos.

La teoría de la autoeficacia de Bandura complementa esta perspectiva al señalar que las creencias sobre la propia capacidad influyen en la persistencia y el compromiso frente a los retos laborales [45]. Finalmente, la teoría del refuerzo de Skinner explica que el comportamiento de los trabajadores está condicionado por las consecuencias de sus acciones, de modo que los reconocimientos y recompensas favorecen la repetición de conductas positivas en el entorno laboral [46]. En conjunto, la GTH y el desempeño laboral se comprenden como constructos estrechamente vinculados dentro de la teoría administrativa y organizacional, donde la primera crea las condiciones necesarias para un desempeño eficiente y el segundo constituye la manifestación observable de una adecuada gestión del capital humano.

III. METODOLOGÍA

A. Tipo y diseño de investigación

La investigación fue cuantitativa, pues se centró en la cuantificación de los datos y en la aplicación de métodos estadísticos con el fin de hallar las relaciones entre las variables [47]. Asimismo, fue de tipo básico, dado que buscó generar conocimiento científico aplicable al campo de la administración, sin intervenir de manera directa en el entorno de la empresa [50]. Este planteamiento metodológico facilitó la obtención de resultados precisos y verificables, orientados a fortalecer el conocimiento teórico sobre la gestión del talento humano (GTH) y su impacto en el desempeño laboral (DL), sin alterar las condiciones naturales del entorno organizacional.

El diseño de la investigación fue no experimental, debido a que las variables no fueron manipuladas. Además, fue correlacional, ya que se orientó a analizar la asociación entre

las dimensiones de la GTH —incorporación, colocación, desarrollo y evaluación— y las dimensiones del DL —calidad técnica, capacitación, productividad y aptitudes—. Concluyentemente, presentó un corte transversal [47]. Al centrarse en la observación y el análisis de asociaciones en un momento específico, se logró identificar patrones y tendencias relevantes que contribuyen a explicar la forma en que la GTH influye en el DL, ofreciendo una visión clara y actual de la realidad institucional estudiada.

B. Población, muestra y muestreo

La población estuvo conformada por 35 trabajadores de la Empresa Naval. Se empleó un muestreo censal, lo que implicó incluir a la totalidad de los colaboradores, considerando que el tamaño de la población era reducido y accesible, lo cual garantizó la representatividad de los resultados y la eliminación de errores muestrales [48]. En síntesis, el uso del muestreo censal permitió obtener resultados precisos que reflejan fielmente la realidad del grupo estudiado.

C. Técnica e instrumentos de recolección de datos

Se aplicaron instrumentos elaborados a partir de la operacionalización de las variables. El primero, conformado por 14 ítems, midió la gestión del talento humano a través de las dimensiones de incorporación, colocación, desarrollo y evaluación. El segundo, compuesto por 20 ítems, evaluó el desempeño laboral mediante las dimensiones de calidad técnica, capacitación, productividad y aptitudes. Ambos instrumentos fueron diseñados con escala de Likert, lo que facilitó la obtención de información cuantificable y permitió captar matices en las percepciones de los trabajadores [51].

Previamente, los cuestionarios fueron sometidos a un proceso de validación de contenido mediante el juicio de expertos y se determinó su fiabilidad a través del coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose valores de 0.74 para la gestión del talento humano y 0.72 para el desempeño laboral, lo que evidenció una adecuada consistencia interna [52].

El análisis de los datos se realizó inicialmente con el apoyo de Excel, y posteriormente, mediante el software estadístico SPSS versión 26, donde se aplicaron pruebas de normalidad (Shapiro–Wilk). Asimismo, se seleccionaron pruebas no paramétricas de correlación, específicamente el coeficiente Rho de Spearman, lo que permitió identificar la fuerza y dirección de la relación entre las variables, considerando un nivel de significancia estadística de 0.05.

IV. RESULTADOS

En este apartado, los hallazgos permiten comprender cómo se están desarrollando las prácticas de gestión dentro de la organización y de qué manera estas influyen en la eficiencia, la motivación y la productividad del personal. Asimismo, los resultados se interpretan a la luz del marco teórico y de los antecedentes revisados, lo que facilita establecer vínculos entre la realidad institucional y las evidencias empíricas previas.

TABLA I
NIVEL DE INDICADORES SOCIODEMOGRÁFICOS

Indicadores Sociodemográficos		Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	29	82,9%
	Femenino	6	17,1%
	Total	35	100,0%
Áreas	Administración	4	11,4%
	Comercial	4	11,4%
	Hidráulica	9	25,7%
	Electrónica	8	22,9%
	Maestranza	4	11,4%
	Ssoma	5	14,3%
	Importaciones	1	2,9%
	Total	35	100,0%
Tiempo de servicio	1 a 3 años	13	37,1%
	2 a 5 años	12	34,3%
	Más de 5 años	10	28,6%
	Total	35	100,0%
Nivel educativo	Posgrado	7	20,0%
	Técnico	13	37,1%
	Universidad	15	42,9%
	Total	35	100,0%

Nota. Procesamiento instrumental que mide la GTH extraído del SPSS vs26.

La Tabla 1 evidencia una mayor proporción de empleados del sexo masculino (82,9 %), mientras que el 17,1 % son femeninos, reflejando una marcada predominancia masculina. En cuanto a las áreas laborales, predomina el personal del área Hidráulica (25,7 %), seguida por Electrónica (22,9 %) y Ssoma (14,3 %), lo que demuestra una estructura enfocada en labores técnicas y de soporte operativo. Respecto al tiempo de servicio, la mayor proporción de trabajadores tiene entre 1 y 3 años (37,1 %), lo cual indica una plantilla con experiencia reciente. De tal modo, en el nivel educativo, destaca la formación universitaria (42,9 %), seguida del nivel técnico (37,1 %) y estudios de posgrado (20,0 %), evidenciando un personal con base académica sólida y potencial de desarrollo profesional.

TABLA II
PRUEBA DE NORMALIDAD DE SHAPIRO-WILK

	Estadístico	Sig.
Gestión del talento humano	0.979	0.742
Incorporación de personas	0.963	0.281
Colocación de personas	0.945	0.079
Desarrollo de personas	0.925	0.020
Evaluación de personas	0.888	0.002
Desempeño laboral	0.983	0.865
Calidad técnica y atención	0.975	0.605
Capacitación y educación continua	0.933	0.035
Productividad	0.959	0.210
Aptitudes	0.984	0.876

Nota. Obtenido del programa estadístico SPSS vs26.

La tabla 2 se observa que GTH y DL, presentan valores superiores a 0.05, lo que indica que sus datos siguen una distribución normal. En cambio, Desarrollo de personas, Evaluación de personas y Capacitación y Educación continua muestran valores inferiores a 0.05, por lo que no cumplen con el supuesto de normalidad. Por ello, se recomienda utilizar pruebas no paramétricas, como el coeficiente de correlación de Spearman, para examinar la relación entre las variables, garantizando así la validez de los resultados y evitando sesgos estadísticos.

TABLA III
RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN TRABAJADORES

		Gestión del talento humano	D1	D2	D3	D4
Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0.254	-,025	,153	,313	,202
	Sig. (bilateral)	0.141	,887	,381	,067	,243
	N	35	35	35	35	35

Nota. Resultante tras la aplicación de instrumentos; D1: incorporación de personas; D2: colocación de personas; D3: Desarrollo de personas; D4: Evaluación de personas

La tabla 3 muestra los resultados de la prueba de correlación entre la GTH y el DL de los colaboradores. Se observa que la correlación entre ambas variables es positiva pero débil ($r = 0,254$; $p = 0,141$), lo que indica una relación directa, aunque no significativa estadísticamente. En cuanto a las dimensiones, la evaluación de personas ($r = 0,313$; $p = 0,067$) presenta la correlación más alta, evidenciando que la retroalimentación y los procesos evaluativos influyen de manera moderada en el desempeño. Por otro lado, la incorporación ($r = -0,025$; $p = 0,887$) y la colocación de personas ($r = 0,153$; $p = 0,381$) no muestran relaciones significativas, lo que sugiere una gestión parcial en estos procesos. En conjunto, los resultados reflejan que, aunque existe cierta relación entre la GTH y el DL, está aún requiere fortalecerse mediante políticas más integrales de desarrollo y evaluación del personal.

TABLA IV
NIVEL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	5,7
Medio	30	85,7
Alto	3	8,6
Total	35	100,0

Nota. Instrumento que mide la GTH, SPSS vs 26.

Como primer resultado, se observó que la GTH en la Empresa, se concentró mayoritariamente en un nivel medio, con el 85,7 % de los trabajadores ubicados en esta categoría. Asimismo, el 8,6 % alcanzó un nivel alto y el 5,7 % se situó en el nivel bajo. Este resultado refleja que la organización ha consolidado parcialmente sus prácticas de gestión del personal, priorizando procesos operativos como la selección, asignación y evaluación del desempeño; empero, aún evidencia limitaciones en áreas estratégicas relacionadas con la motivación, el reconocimiento y el desarrollo profesional. (Ver Tabla 4).

Nivel de Gestión del Talento Humano



Figura 1: Distribución porcentual del nivel de la GTH, 2025.
Nota. Obtenido de tabla IV, SPSS vs26.

Asimismo, la distribución porcentual presentada en la Figura 1 reafirma el predominio del nivel medio en la gestión del talento humano, evidenciando una percepción relativamente homogénea entre los trabajadores. Esta representación gráfica pone de manifiesto que la mayoría reconoce la existencia de esfuerzos institucionales orientados a la gestión del personal; sin embargo, dichos esfuerzos aún no son percibidos como plenamente efectivos ni suficientemente motivadores para generar un impacto más sólido en el desempeño laboral. Estos hallazgos resultan coherentes con lo planteado por Moreira y Rodríguez [23] y Leyva et al. [15], quienes sostienen que el fortalecimiento del desarrollo de competencias y la motivación laboral constituyen factores determinantes para alcanzar niveles óptimos de desempeño dentro de las organizaciones (ver Figura 1).

TABLA V
NIVEL DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0,0
Medio	34	97,1
Alto	1	2,9
Total	35	100,0

Nota. Procesamiento instrumental, SPSS vs26.

Según la tabla V, se encontró que el nivel de DL, también se ubica principalmente en un nivel medio, con un 97,1 % de los trabajadores dentro de esta categoría y solo un 2,9 % en el nivel alto, sin presencia de valores bajos. Este resultado sugiere que los colaboradores cumplen con sus funciones de manera adecuada, mostrando eficiencia y compromiso moderados, aunque aún existe margen para fortalecer la calidad técnica, la productividad y las aptitudes profesionales. En consecuencia, se evidencia la necesidad de reforzar con nuevas estrategias de mejora continua y evaluación periódica del desempeño para elevar el rendimiento general del equipo. (Ver Tabla 5)

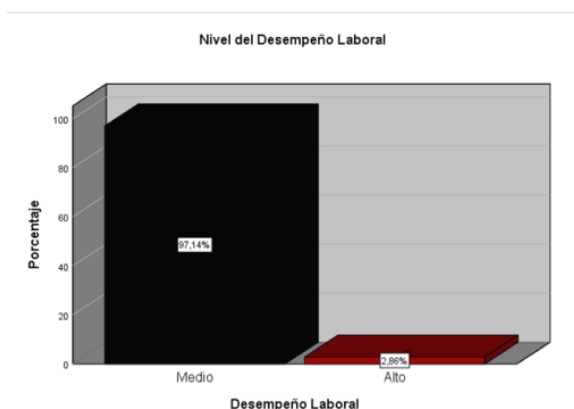


Figura 2: Distribución porcentual del nivel del DL., SPSS vs26.

Por su parte, la Figura 2 confirma esta tendencia al mostrar una distribución en la que predomina claramente el nivel medio de desempeño laboral. Este resultado evidencia que los trabajadores mantienen un rendimiento estable, aunque no sobresaliente, lo cual podría estar asociado a una gestión del talento humano que aún se encuentra en proceso de consolidación. En coherencia con el marco teórico, estos hallazgos se relacionan con lo planteado por Herzberg y Bandura, quienes sostienen que la motivación, la autoeficacia y el reconocimiento constituyen factores determinantes para alcanzar un desempeño laboral óptimo [39], [45]. En este sentido, se considera necesario que la empresa fortalezca los procesos de acompañamiento y retroalimentación del personal, con la finalidad de promover un clima organizacional más dinámico y orientado a la mejora continua y la excelencia (ver Figura 2).

V. DISCUSIÓN

Respondiendo al objetivo general, el resultado del coeficiente Rho de Spearman ($p = 0.254$; $p = 0.141$) evidenció que no existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, dado que el nivel de significancia obtenido ($p = 0.141$) fue mayor al valor crítico de 0.05. Este hallazgo indica que, en el contexto de la empresa analizada, las prácticas de gestión del talento humano no lograron generar un impacto directo y significativo en el desempeño de los trabajadores.

Estos resultados contrastan con antecedentes empíricos relevantes. Por ejemplo, Vilcape et al. reportaron una correlación positiva moderada ($p = 0.299$; $p < 0.05$), demostrando que una gestión del talento humano consolidada influye favorablemente en el desempeño laboral [22]. De manera similar, Guido y Claudio identificaron una correlación positiva alta ($p = 0.756$; $p < 0.01$) entre la capacitación y la calidad del trabajo, confirmando que las prácticas de selección y formación fortalecen el rendimiento laboral [16]. Asimismo, De La Cruz et al. hallaron una relación significativa ($r = 0.726$; $p = 0.00$) entre ambas variables en una empresa agroindustrial, destacando la incidencia directa de una gestión adecuada sobre la productividad [30].

Desde el sustento teórico, los resultados pueden explicarse a partir de la Teoría X de Douglas McGregor, citada por Pons, la cual plantea que en entornos organizacionales caracterizados por una administración rígida y controladora, los trabajadores tienden a mostrar dependencia, baja iniciativa y escasa motivación intrínseca,

lo que limita su rendimiento [40]. En esta misma línea, la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg señala que cuando las organizaciones se concentran principalmente en factores higiénicos —como estabilidad o condiciones laborales— sin fortalecer factores motivacionales —como el reconocimiento o la autorrealización—, el desempeño suele mantenerse en niveles intermedios [39].

En consecuencia, los resultados sugieren que en la empresa el GTH se desarrolla fundamentalmente desde una perspectiva operativa, orientada al cumplimiento de tareas administrativas, sin una intención estratégica que promueva el desarrollo profesional ni el compromiso del personal. Esta situación limita su influencia directa en el desempeño laboral, ya que no se aprovecha plenamente el potencial de las competencias y motivaciones individuales. Por lo tanto, se hace necesario fortalecer políticas institucionales vinculadas al desarrollo, la capacitación y el reconocimiento, a fin de consolidar una gestión del talento humano más efectiva que impulse la productividad, la eficiencia y una cultura de mejora continua.

Respecto al primer objetivo específico, se identificó que la gestión del talento humano se ubicó predominantemente en un nivel medio, alcanzando al 85.7 % de los trabajadores, mientras que solo el 8.6 % percibió un nivel alto y el 5.7 % un nivel bajo. Estos resultados difieren de estudios como los de Moreira y Rodríguez y Cabezas y Brito, quienes evidenciaron niveles altos de percepción y motivación asociados a una gestión del talento más consolidada, donde la capacitación y el aprendizaje continuo superaron el 90 %, favoreciendo el desempeño laboral [23], [25].

Desde una perspectiva teórica, este comportamiento puede explicarse mediante la Teoría del Capital Humano de Becker, citada por Quijano, la cual sostiene que la inversión sostenida en la formación y el desarrollo de los trabajadores incrementa su productividad y constituye un activo estratégico para la organización [42]. El predominio de un nivel medio en la GTH sugiere que la empresa realiza esfuerzos básicos en capacitación y motivación, pero carece de un sistema estructurado y continuo de fortalecimiento de competencias, lo que limita el potencial innovador y el aporte estratégico del personal.

En relación con el segundo objetivo específico, el desempeño laboral de los trabajadores se situó también en un nivel medio, con una menor proporción en niveles altos y ausencia de niveles bajos. Este resultado evidencia un desempeño funcional y estable, aunque sin alcanzar niveles óptimos. Estudios como los de Vilcape et al. y De La Cruz et al. reportaron conclusiones similares en contextos organizacionales con limitaciones estructurales, resaltando la necesidad de fortalecer estrategias centradas en las personas [22], [30]. En contraste, investigaciones desarrolladas en organizaciones con un enfoque estratégico de GTH evidencian mayores niveles de compromiso y satisfacción laboral [23].

Estos hallazgos pueden interpretarse a partir de la Teoría de la Expectativa de Vroom, citada por Salas, la cual sostiene que el desempeño laboral depende de la creencia del trabajador en que su esfuerzo conducirá a resultados valiosos y recompensas significativas [49]. La ausencia de incentivos claramente percibidos tiende a reducir el esfuerzo individual, manteniendo el desempeño en niveles promedio.

En cuanto al tercer objetivo específico, el coeficiente Rho de Spearman ($p = -0.025$; $p = 0.887$) indicó que no existe una relación significativa entre la incorporación de personal y el desempeño laboral. Este resultado guarda similitud con lo reportado por Vilcape et al., quienes señalaron la necesidad de fortalecer estrategias de motivación y reconocimiento, pese a niveles aceptables de desempeño [22]. Asimismo, De La Cruz et al. evidenciaron que, aun

con desempeños altos, persisten debilidades organizacionales relacionadas con productividad e innovación [30].

Esta falta de asociación puede comprenderse desde la Teoría Clásica de la Administración de Taylor y Fayol, citada por Bonnin, la cual prioriza la eficiencia, la división del trabajo y el control jerárquico, descuidando la integración humana y emocional del trabajador [37]. En este sentido, los procesos de incorporación en la empresa parecen centrarse en cubrir funciones operativas, sin garantizar una adecuada integración social y cultural del colaborador.

Respecto al cuarto objetivo específico, el resultado del Rho de Spearman ($\rho = 0.153$; $p = 0.381$) mostró que no existe relación significativa entre la colocación del personal y el desempeño laboral. Este hallazgo contrasta con estudios previos que evidencian que una adecuada asignación del puesto fortalece la calidad del trabajo y la productividad [16], [23], [25]. La ausencia de relación significativa sugiere que la colocación del personal responde principalmente a criterios operativos, sin una planificación estratégica que considere habilidades, intereses y proyección profesional.

Desde la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg, citada por Zuta et al., se infiere que la empresa cumple con factores higiénicos básicos, pero no logra estimular factores motivacionales vinculados al crecimiento profesional y la responsabilidad, lo que limita el desempeño sobresaliente [39]. De manera complementaria, desde la perspectiva de McGregor, una gestión basada en el control restringe la autonomía y la iniciativa del trabajador [40].

En relación con el quinto objetivo específico, el resultado del Rho de Spearman ($\rho = 0.313$; $p = 0.067$) indicó que no existe relación significativa entre el desarrollo del personal y el desempeño laboral. Este resultado difiere de estudios que destacan al desarrollo del talento como una dimensión altamente influyente en el desempeño [15], [16], [23]. Desde la Teoría del Capital Humano, la ausencia de relación significativa sugiere que la empresa no realiza una inversión sostenida y articulada en el fortalecimiento de competencias, o que los programas existentes carecen de mecanismos de seguimiento y evaluación [42].

Finalmente, respecto al último objetivo específico, el coeficiente Rho de Spearman ($\rho = 0.202$; $p = 0.243$) evidenció que no existe relación significativa entre la evaluación del personal y el desempeño laboral. Este resultado contrasta con estudios que destacan la evaluación y la retroalimentación continua como factores clave para mejorar el rendimiento [20], [21]. Desde la Teoría del Refuerzo de Skinner, citada por Solarte, la falta de estímulos positivos, reconocimiento y retroalimentación limita la modificación de conductas deseadas y reduce el carácter formativo del proceso evaluativo [46].

Se concluye que de este análisis no se concreta que los procesos que realiza la empresa logran cumplir en la evaluación del Personal el ciclo de retroalimentación que, a su vez, cumple en potenciar el DL y el ciclo debe ser restablecido. En este sentido, debe fusionarse un sistema de evaluación que sea más de carácter funcional en el planteamiento de la comunicación entre evaluado y evaluador, la motivación en cuanto al reconocimiento de los logros, el establecimiento de metas que sean de carácter factible y la evaluación del personal. Así, las evaluaciones en los procesos de las empresas podrían ser la base de un sistema enfocado en la motivación, el compromiso y la cultura de la mejora continua dentro de la empresa.

VI. CONCLUSIONES

No se establece relación entre GTH y DL debido a la falta de significatividad del coeficiente obtenido ($\rho=0.254$; $p=0.141$). En esta población, GTH no tiene impacto sobre DL de los trabajadores.

La GTH se presenta mayormente en nivel medio en la empresa, 85.7% de los trabajadores se presenta en esta categoría, mientras que 8.5% de nivel alto, 5.7% de nivel bajo, lo que indica una percepción estable y moderada en el manejo del talento humano en la organización.

Se concluye que el DL se caracteriza, además, en la mayoría de trabajadores a un nivel medio, representando al 97.1% de la muestra, mientras que solo un 2.9% presenta un nivel alto. No se identificaron niveles bajos, lo que evidencia un desempeño general uniforme y moderado dentro de la empresa.

Se confirma que no existe relación significativa entre la incorporación de personas y el DL, ya que el valor de Rho de Spearman ($\rho = -0.025$; $p = 0.887$) demuestra ausencia de asociación estadística. Esto indica que los procesos vinculados al reclutamiento y selección no se relacionan directamente con el nivel de desempeño observado.

Se concluye que la colocación de personas no presenta relación significativa con el DL, debido a que el coeficiente Rho de Spearman ($\rho = 0.153$; $p = 0.381$) evidencia una asociación no significativa. Por lo tanto, la asignación de puestos y funciones no muestra un impacto estadístico en el desempeño de los trabajadores.

Se establece que el desarrollo de personas no mantiene una relación significativa con el DL, puesto que el coeficiente Rho ($\rho = 0.313$; $p = 0.067$) no supera el umbral de significancia establecido. Esto indica que las actividades de capacitación y desarrollo profesional no se traducen en cambios directos dentro de la empresa en cuanto a DL.

Desde la perspectiva de la DL, la relación del valor de las personas es de una baja significancia dada la correlación ($\rho=0.202$; $p=0.243$) donde se evidencia que no hay relación en dimensiones. Se puede concluir que los sistemas de evaluación en cuestión no se relacionan en un alto grado directo con la ejecución que se desprende del valor que se tiene.

VII. RECOMENDACIONES

Para fortalecer de manera integral de GTH, también deberíamos considerar sus consecuencias en DL. Esto se ve reflejado tanto en la mejora de la comunicación interna como en la planificación de habilidades, así como estandarización de todo el proceso de reclutamiento, capacitación entrenamiento y evaluación.

Por otro lado, se deben elaborar estrategias para mejorar DL, el cual se encuentra en un estado de moderación. Esto significa que se debe promover el aprendizaje para mejorar la eficiencia, el trabajo en equipo y la solución de problemas, además de establecer indicadores de funcionamiento que resulten claros, entendibles medibles que estén en línea con los objetivos de la entidad.

Asimismo, es de vital importancia para el cierre de las brechas y el avance en productividad la mejora en la adecuada asignación de los roles a los individuos, de modo que los perfiles profesionales se alineen a las actividades a través de un sistema de mapeo de competencias.

Con respecto a la evaluación del desempeño, se sugieren cambios a los métodos actuales a fin de hacerlos más objetivos, íntegros y útiles, con el uso de herramientas como la evaluación 360°, la evaluación por resultados y el acompañamiento periódico.

Para finalizar, se sugiere profundizar la cultura organizacional a partir de acciones que acompañen el reconocimiento, la participación activa del trabajador y el liderazgo positivo, incluyendo las enseñanzas del contexto post pandemia para incluir elementos de bienestar, flexibilidad y adaptación continua del personal.

REFERENCIAS

- [1] E. Torres, Z. Chasin, M. Angulo, K. Raptis, M. Quisaguano, C. Quiñonez, and M. Reina, "La evaluación de desempeño y sus efectos en la calidad de vida laboral del trabajador," *Ibero-American Journal of Education & Society Research*, vol. 3, no. 1, pp. 215–218, 2023, doi: 10.56183/IBEROEDS.V3I1.618.
- [2] W. Ramírez, "Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica," *INNOVA Research Journal*, vol. 8, no. 2, pp. 83–106, 2023, doi: 10.33890/innova.v8.n2.2023.2234.
- [3] R. Sierra, "Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática," *Bussines Innova Sciences*, vol. 3, no. 3, pp. 61–76, 2022. [En línea]. Disponible: <http://www.innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/119>
- [4] O. Aliaga and D. Cofré, "The evolution of the Human Capital concept and the challenges for the Strategic Human Resource Management in Chile," *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, vol. 14, no. 40, pp. 38–59, 2021, doi: 10.35588/gpt.v14i40.4862.
- [5] B. Pashanasi, J. Gárate, and G. Palomino, "Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura," *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, vol. 12, no. 3, pp. 163–174, 2021, doi: 10.33595/2226-1478.12.3.537.
- [6] E. Dolores, J. Salazar, and M. Valdivia, "La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso," *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, vol. 13, no. 26, pp. 2–24, 2023, doi: 10.23913/ride.v13i26.1478.
- [7] Y. Ariza and M. Grillo, "Efecto de los procesos empresariales en la dinámica empresarial de la pyme experiencias de reactivación económica postpandemia," *Gente Clave*, vol. 8, no. 2, pp. 10–31, 2024. [En línea]. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9786621>
- [8] V. Márquez, "Engagement y su efecto en el desempeño laboral en la post pandemia en las organizaciones," *Revista del Postgrado de la Universidad Bicentenario de Aragua*, vol. 5, no. 2, pp. 2–10, 2022. [En línea]. Disponible: <https://revistasuba.com/index.php/INVESTUBA/article/view/252>
- [9] Y. Gudiño, A. Rodríguez, A. Batallas, and E. Reina, "Liderazgo organizacional y su relación con el compromiso laboral en entornos postpandemia: una revisión sistemática," *Polo del Conocimiento*, vol. 10, pp. 1662–1673, 2025, doi: 10.23857/pc.v10i4.9401.
- [10] J. Mendoza, M. Sánchez, A. Romero, and L. Almeida, "The psychological contract and the organizational commitment of the food industrial sector in the province of Tungurahua," *Revista VICTEC*, vol. 4, no. 7, 2023, doi: 10.61395/victec.v4i7.109.
- [11] F. Yamely, "Nuevas realidades en postpandemia: dinámicas que surgen en la docencia, producción y difusión del conocimiento científico," *UCLA Venezuela*, vol. 7, no. 1, pp. 14–28, 2021, doi: 10.5281/zenodo.6480571.
- [12] E. Franco, R. Ramírez, E. Rojas, and J. Collantes, "Tecnologías de información y comunicación postpandemia: impacto en las relaciones laborales del personal administrativo," *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, vol. 9, no. 37, pp. 1138–1152, 2025, doi: 10.33996/revistahorizontes.v9i37.974.
- [13] J. Loaiza, "Liderazgo organizacional en tiempo de pandemia y post pandemia: un análisis exploratorio," *Universidad Católica Boliviana "San Pablo"*, vol. 52, pp. 9–26, 2023. [En línea]. Disponible: http://www.scielo.org/bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1994-37332023000200009&lng=es&nrm=iso
- [14] A. Canales, J. López, and A. Napán, "Clima organizacional y el desempeño laboral durante el Covid-19," *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 6, no. 1, p. 124, 2021, doi: 10.35381/r.k.v6i1.1217.
- [15] K. Leyva, C. Jacobo, and J. Flores, "El efecto de la gestión del talento humano en el desempeño laboral," *Interciencia*, vol. 49, no. 2, pp. 132–137, 2024. [En línea]. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9353099>
- [16] A. Guido and Y. Claudio, "Gestión del talento humano y desempeño laboral en un Municipio del Perú," *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, vol. 1, no. 2, pp. 21–29, 2021, doi: 10.35622/j.rg.2021.02.002.
- [17] J. Berrocal, "Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo en instituciones educativas," *Revista Educación*, vol. 20, no. 20, pp. 96–105, 2022. [En línea]. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9141208>
- [18] E. Figueroa, R. Tortolero, M. Herrera, and J. Sotelo, "Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo en la academia," *RAN. Revistas Academia y Negocios*, vol. 10, no. 2, pp. 210–221, 2024, doi: 10.29393/ran10-13gter40013.
- [19] J. García, "Human talent management and job performance: a non-experimental study in an interregional clinic," *Sapienza*, vol. 4, no. 4, pp. 1–12, 2023, doi: 10.51798/sijis.v4i4.711.
- [20] W. Lawrence and S. Koffi, "Talent Management Practices and Employee Job Performance in Niger Mills Company Limited, Calabar, Cross River State, Nigeria," *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, vol. 9, no. 9, pp. 70–87, 2024, doi: 10.56201/ijebm.v9.no9.2023.pg70.87.
- [21] A. Akor, H. Abubakar, E. Atolagbe, R. Ayaghena, and N. Gambo, "Effect of Talent Management Practices on Employee Performance in Selected Commercial Banks in Nigeria," *Global Journal of Human Resource Management*, vol. 12, no. 4, pp. 57–82, 2024, doi: 10.37745/gjhrm.2013/vol12n45782.
- [22] W. J. V. Vilcape, W. J. V. Vilcape, C. T. Bringas, and J. G. M. Barajas, "Correlación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en asociaciones sociales privadas de Lima Metropolitana," *Chakiñan, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, no. 23, pp. 224–241, 2024, doi: 10.37135/chk.002.23.10.
- [23] J. Moreira and A. Rodríguez, "Gestión del talento humano y el desempeño laboral del gad municipal de Portoviejo," *Ciencia y Desarrollo*, vol. 27, no. 2, pp. 372–381, 2024. [En línea]. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9604405>
- [24] N. Alvarado and M. Morejón, "Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral: Municipio Pedro Carbo," *SCIENDO*, vol. 27, pp. 99–103, 2023. [En línea]. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9238596>
- [25] C. Cabezas and J. Brito, "La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo," *Polo del Conocimiento*, vol. 6, no. 11, pp. 742–761, 2021, doi: 10.23857/pc.v6i11.3296.
- [26] G. Precila and R. Sakthivel, "A Study On Talent Management Practices impact on Employee Job Performance in Information Technology Industry," *Journal of Advanced Zoology*, vol. 45, no. 1, pp. 890–896, 2024, doi: 10.17762/jaz.v45i1.3446.
- [27] S. Mega, H. Amali, and L. Syahrul, "The effect of talent management and organizational culture on employee performance with job satisfaction as a mediating variable," *Enrichment: Journal of Management*, vol. 13, no. 1, pp. 237–247, 2023, doi: 10.35335/enrichment.v13i1.1278.
- [28] D. Baltazar, E. Rosas, I. García, J. Ibarra, and M. Pirez, "Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México," *SANUS*, vol. 7, pp. 2–14, 2022, doi: 10.36789/revsanus.vi1.295.
- [29] O. I. Omotunde and G. O. Alegbeleye, "Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria," *The Journal of Academic Librarianship*, vol. 47, no. 2, Art. no. 102319, 2021, doi: 10.1016/J.ACALIB.2021.102319.
- [30] Y. De La Cruz, N. Espinoza, and M. De La Cruz, "Human talent management and its impact on the work performance of an agrochemical company," *SCIENDO*, vol. 27, no. 1, pp. 99–103, 2024, doi: 10.17268/sciendo.2024.015.
- [31] E. Mujica, "Clima organizacional y el desempeño laboral del personal de seguridad de un hospital general de Lima Metropolitana, 2022," *Universidad Autónoma del Perú*, vol. 8, no. 1, pp. 84–100, 2023, doi: 10.56891/acpp.v8i1.391.
- [32] L. Olivios, F. Cortéz, M. Olivios, and J. Campos, "Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú," *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 29, no. 1, pp. 277–288, 2023, doi: 10.31876/rcs.v29i1.39752.
- [33] M. Santamaría, R. Antequera, H. Montañez, and V. Leguizamo, "Transformation in human talent management models," *TAJAMAR*, vol. 1, pp. 78–83, 2022.
- [34] I. Chiavenato, *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*, 5a ed. McGraw-Hill, 2020. [En

- línea]. Disponible: <http://www.marcialpons.es/libros/gestion-del-talento-humano/9781456272098/>
- [35] R. Galleani, *Coaching para competencias laborales: gestión en talento humano, métodos y estrategias*. Ediciones Olejnik, 2023. [En línea]. Disponible: https://www.google.com.pe/books/edition/Coaching_para_competencias_laborales/NbwEAAAQBAJ
- [36] A. Calle, N. Álava, K. Tubay, and R. Villegas, “La gestión del talento humano en la administración pública: análisis de prácticas, políticas y desafíos,” *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*, vol. 27, no. 1, pp. 356–366, 2023, doi: 10.21503/cyd.v27i1.2573.
- [37] J. Bonnin, *Principios de administración pública*. Fondo de Cultura Económica, 2021. [En línea]. Disponible: https://www.google.com.pe/books/edition/Principios_de_administraci%C3%B3n_p%C3%BAblica/c-dFEAAAQBAJ
- [38] L. Pereyra, *Administración I*. 2020. [En línea]. Disponible: https://books.google.com.pe/books/about/Administraci%C3%B3n_I.html?id=b1o7EAAAQBAJ
- [39] M. Zuta, G. Garcés, N. Garcés, G. Reinoso, and J. Guerrón, *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Unidad de Producción y Difusión Científica y Académica, 2022, doi: 10.32645/9789942914965.
- [40] X. Pons, *El marco teórico de la psicología social*, 1a ed. Prensas de la Universidad de Zaragoza, 2022. [En línea]. Disponible: <https://puz.unizar.es/img/cms/PARA%20IUNIZAR/9788413403885promocional.pdf>
- [41] D. Dos Santos, “A percepção dos alunos de ensino superior sobre a teoria X e Y de McGregor aplicada ao contexto de tipologias de inteligências múltiplas,” *Universidade Estadual de Goiás*, pp. 3–34, 2024. [En línea]. Disponible: <https://repositorio.ueg.br/jspui/handle/riueg/7021>
- [42] O. Quijano, *Darse cuenta las falacias del emprendimiento y los negocios culturales*. Universidad del Cauca, pp. 2–169, Nov. 2022. [En línea]. Disponible: https://www.researchgate.net/publication/369475603_Darse_cuenta_Falacias_del_emprendimiento_y_los_negocios_culturales_baja
- [43] R. Cuello, R. Fructus, and J. Panduro, “El desempeño laboral desde una perspectiva teórica,” *Revista de Investigación Valor Agregado*, vol. 7, no. 1, pp. 54–60, 2020, doi: 10.17162/RIVA.V7I1.1417.
- [44] A. Bajo and O. Moreno, *Actividades del conocimiento y su desempeño en la competitividad de Sinaloa*, 1a ed. Universidad Autónoma de Sinaloa, 2021. [En línea]. Disponible: <https://libreria.uas.edu.mx/product/actividades-del-conocimiento-y-su-desempeno-en-la-competitividad-de-sinaloa/>
- [45] R. Rodríguez and M. Cantero, “Albert Bandura: Impacto en la educación de la teoría cognitiva social del aprendizaje,” *Padres y Maestros / Journal of Parents and Teachers*, no. 384, pp. 72–76, 2020, doi: 10.14422/PYM.I384.Y2020.011.
- [46] M. Solarte, *Liderazgo organizacional*, vol. 1. Universidad del Valle, 2022, doi: 10.25100/peu.7566217.
- [47] R. Hernández, *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, 2nd ed. McGraw-Hill Education, 2023. [En línea]. Disponible: <https://catalogo.uma.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=828>
- [48] T. Otzen and C. Manterola, “Técnicas de muestreo sobre una población a estudio,” *International Journal of Morphology*, vol. 35, pp. 227–232, 2022. [En línea]. Disponible: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- [49] A. Salas, “Integración de las teorías x, y, z y Modelo de Negociación de Harvard,” *LITORAL*, vol. 3, pp. 1–9, 2024. [En línea]. Disponible: https://publicaciones.litoral.edu.co/index.php/revista_tajamar/article/view/35