

# Human Talent Management and Job Performance: A Relational Study in a Peruvian Security Sector Company

Apaza Inca, María Fernanda<sup>1</sup>; Chipana Cayalta, Valeria Aurora<sup>2</sup>; Coaguila Mayanaza, Dante Vidal<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup>Universidad Tecnológica del Perú, Perú, [U20217394@utp.edu.pe](mailto:U20217394@utp.edu.pe), [U20217589@utp.edu.pe](mailto:U20217589@utp.edu.pe), [C20628@utp.edu.pe](mailto:C20628@utp.edu.pe)

**Abstract—** *Human Talent Management (HTM) plays a strategic role in enhancing job performance (JP) and organizational productivity. This study aimed to determine the relationship between HTM and JP in a security sector company located in Ica, Peru. A quantitative approach was adopted, with a relational level and a non-experimental, cross-sectional design. The sample was census-based and consisted of 74 intentionally selected employees who answered structured questionnaires. Descriptive results showed that 55.4% of participants perceived HTM as poor, 21.6% as fair, and 23.0% as good. Among those who rated HTM poorly, 36.5% reported low JP, and only 8.1% reported high JP. Inferential analysis revealed a positive and statistically significant correlation between HTM and JP ( $p = 0.648$ ;  $p < 0.001$ ). Significant associations were also found in the dimensions of Talent Attraction ( $p = 0.548$ ), Talent Development ( $p = 0.600$ ), and Talent Retention ( $p = 0.648$ ), all with  $p$ -values  $< 0.001$ . It is concluded that effective human talent management is directly and significantly related to higher levels of job performance. The implementation of comprehensive strategies focused on talent attraction, continuous training, and employee retention is recommended to strengthen human capital and enhance business competitiveness.*

**Keywords--** *Human Resource Management, Human Talent Management, Job Performance, Security Sector.*

# Gestión del talento humano y desempeño laboral: un estudio relacional en una empresa peruana del sector seguridad

Apaza Inca, María Fernanda<sup>1</sup>; Chipana Cayalta, Valeria Aurora<sup>2</sup>; Coaguila Mayanaza, Dante Vidal<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup>Universidad Tecnológica del Perú, Perú, U20217394@utp.edu.pe, U20217589@utp.edu.pe, C20628@utp.edu.pe

**Resumen–** La gestión del talento humano (GTH) desempeña un rol estratégico en la mejora del desempeño laboral (DL) y la productividad organizacional. El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la GTH y el DL en una empresa del sector seguridad, ubicada en Ica. Se aplicó un enfoque cuantitativo, de nivel relacional y diseño no observacional de corte transversal. La muestra fue de tipo censal integrada por 74 colaboradores seleccionados de forma intencional, a quienes se aplicaron cuestionarios estructurados. Los resultados descriptivos revelaron que el 55.4 % de los participantes percibió la GTH como deficiente, el 21.6 % como regular y el 23.0 % como buena; el grupo con percepción deficiente, el 36.5 % reportó DL bajo y solo el 8.1 % alto. El análisis inferencial evidenció una correlación positiva y significativa entre la GTH y el DL ( $\rho = 0.648$ ;  $p < 0.001$ ). Asimismo, se identificaron asociaciones significativas en las dimensiones de AT ( $\rho = 0.548$ ), DT ( $\rho = 0.600$ ) y RT ( $\rho = 0.648$ ), todas con valores de  $p < 0.001$ . Se concluye que una gestión eficaz del talento humano se relaciona de forma directa y significativa con un mejor DL. Se recomienda la implementación de estrategias integrales orientadas a la atracción, formación continua y fidelización del personal como vía para fortalecer el capital humano y la competitividad empresarial.

**Palabras clave–** Gestión del talento humano, gestión de recursos humanos, desempeño laboral, sector seguridad.

## I. INTRODUCTION

En el contexto dinámico y competitivo del entorno empresarial contemporáneo, la gestión del talento humano (GTH) ha adquirido un carácter estratégico al influir directamente en el desempeño organizacional [1]. Esta premisa cobra especial relevancia en sectores de alta exigencia operativa, como en las empresas peruanas del sector de seguridad, donde el desempeño laboral (DL) es un factor determinante para garantizar servicio eficiente, lograr niveles altos de satisfacción de los usuarios y mantener la continuidad a largo plazo de la empresa. En ese sentido, analizar la relación entre las prácticas de GTH y DL se configura como una necesidad investigativa tanto por su valor teórico como por sus implicancias prácticas.

A nivel internacional, la GTH enfrenta una etapa crítica por factores estructurales y coyunturales que dificultan la retención de personal calificado y comprometen la estabilidad organizacional. La pandemia del 2020 aceleró los cambios en los modelos tradicionales de administración de personal, llevando a muchas empresas transnacionales a replantear sus estrategias y adoptar mecanismos de evaluación continua para monitorear el clima laboral y anticiparse a la rotación [2]. Esta situación también afecta al sector público: uno de cada cinco trabajadores de la salud abandona su empleo cada año,

generando impactos negativos en la continuidad operativa de los sistemas sanitarios [3]. En América Latina y el Caribe, las organizaciones enfrentan dificultades para cubrir vacantes debido al desfase entre las competencias demandadas y las que posee la población activa. Solo uno de cada nueve trabajadores accede a formación técnica o capacitación anual, lo que revela una inversión insuficiente en el desarrollo profesional [4]. De forma paralela, la OCDE informa que uno de cada cinco trabajadores cambia de empleo anualmente en sus países miembros, lo que evidencia una alta rotación incluso en economías desarrolladas [5].

Esta problemática también se replica en el contexto peruano, donde la GTH opera en un entorno desafiante que afecta directamente el DL. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en 2023 el índice de informalidad laboral fue del 71,6 %, lo que indica que más de siete de cada diez trabajadores carecen de beneficios formales, estabilidad laboral y oportunidades de desarrollo profesional [6]. Este escenario se agudiza en sectores como el de seguridad, donde el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) ha identificado altos grado de informalidad laboral y condiciones contractuales que reducen la motivación de los empleados y elevan los niveles de rotación [7]. Además, el 75 % de las empresas del país reporta dificultades para encontrar trabajadores con competencias técnicas y digitales adecuadas, lo que limita la eficiencia y sostenibilidad de sus [8].

A nivel institucional, una empresa del sector de seguridad en Ica refleja esta problemática. Se han identificado carencias estructurales en su GTH, entre ellas, la ausencia de estrategias claras para atraer talento, la escasa alineación cultural, una pobre orientación hacia la capacitación continua, y mecanismos de retención ineficaces. Estas debilidades afectan negativamente el DL, reflejado en bajos niveles de eficacia, eficiencia y cumplimiento de objetivos. A pesar de la alta demanda operativa del sector, no se han encontrado estudios empíricos que analicen esta relación de forma contextualizada, lo que justifica el presente estudio.

En base a la problemática descrita, surge un vacío de conocimiento expresado en la siguiente pregunta investigativa: ¿Cuál es la relación entre la GTH y el DL en una empresa del sector de seguridad? De esta se derivan interrogantes específicos que permiten examinar la relación entre las dimensiones de la GTH, atracción (AT), desarrollo (DT) y retención del talento (RT), y el DL.

El estudio se justifica por la necesidad de analizar dicha relación en un sector que requiere personal comprometido, competente y altamente productivo. Diversas investigaciones han evidenciado que una GTH inadecuada impacta de manera negativa en indicadores fundamentales como la productividad, el ausentismo y la rotación. Por ello, explorar la manera en que las prácticas de AT, DT y RT inciden en el DL, es fundamental para el mejoramiento de los procesos organizacionales. Esta investigación adquiere relevancia al centrarse en una empresa peruana de seguridad, aportando evidencia empírica contextualizada para diseñar estrategias efectivas de gestión de personas.

La GTH se considera como un conjunto de procedimientos destinados a atraer, desarrollar, motivar y retener a colaboradores calificados, para aumentar la productividad y competitividad institucional [9], [10]. En este estudio se consideran tres dimensiones: AT, DT y RT. La AT alude a la capacidad de incorporar personal con habilidades sobresalientes, mediante una imagen organizacional atractiva y procesos de selección eficientes [11]. Cuando se implementa adecuadamente, esta práctica refuerza competencias internas y promueve el compromiso y la permanencia [12]. El DT implica fortalecer competencias, beneficios laborales y la conexión organizacional, facilitando la adquisición de habilidades clave para el éxito institucional [12], [3]. Por su parte, la RT está referido a la capacidad de mantener a los empleados a lo largo del tiempo [13], lo que se ve influenciado por factores como cultura organizacional, liderazgo, satisfacción laboral y oportunidades de crecimiento [14].

El DL, por su parte, se concibe como el nivel de rendimiento que el empleado demuestra al realizar las funciones asignadas lo cual incluye la cantidad y calidad del trabajo en relación con los objetivos organizacionales [15]. Este debe analizarse desde un enfoque funcional que evalúe logros y resultados concretos. Entre sus dimensiones destacan la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es la facultad de obtener los mejores resultados con el mínimo uso de recursos, equilibrando insumos y resultados [16], [17]. La eficacia se concibe como el nivel de cumplimiento de los objetivos bajo condiciones favorables, priorizando acciones que generen los mejores resultados posibles [16], [17]. Ambas dimensiones permiten comprender el DL como un fenómeno multidimensional que articula metas, logros y calidad del desempeño.

Complementando la revisión teórica, se analizaron antecedentes empíricos relacionados. A nivel internacional se reportó relaciones significativas entre la rotación de personal y el DL ( $\beta = 0,195$ ,  $p < 0,001$ ), así como entre prácticas de GTH y el desempeño de los empleados ( $\beta = 0,246$ ,  $p < 0,001$ ) [3]. En el sector comercio también se halló una relación positiva alta ( $r = 0.815$ ) entre GTH y DL [17]. Una revisión sistemática de 43 estudios concluyó que la GTH incrementa el compromiso organizacional y reduce la rotación [18]. En el ámbito educativo se encontró una correlación significativa ( $\rho = 0.819$ ) entre GTH y desempeño docente [19]. A nivel

nacional, se reportó una correlación positiva ( $r = 0.769$ ) entre ambas variables en personal administrativo de Huancayo [20]. En el sector salud, se identificaron asociaciones entre GTH, la motivación ( $\rho = 0.902$ ) y el desempeño ( $\rho = 0.860$ ) en un hospital de Huaraz [21]. Finalmente, en municipalidades y empresas agroindustriales también se encontraron relaciones significativas entre la GTH y el DL [22].

Esta revisión permitió formular la siguiente hipótesis general: existe relación significativa y directa entre la GTH y el DL en una empresa del sector de seguridad. De ella se derivó hipótesis específicas que precisan la relación las dimensiones de la GTH y el DL.

Por tanto, el objetivo principal que orientó al estudio fue determinar la relación entre la GTH y el DL en una empresa del sector de seguridad en Ica en 2024. De manera específica, se plantearon como objetivos analizar la relación entre cada una de las dimensiones de la GTH y el DL.

## II. METODOLOGÍA

El estudio se amparó en el enfoque cuantitativo y corresponde al tipo de investigación básica, la cual se orienta a la generación de conocimiento teórico y a la comprensión de fenómenos sin perseguir aplicaciones inmediatas. Este enfoque permite examinar fenómenos observables mediante el análisis estadístico de datos, proporcionando resultados objetivos y generalizables [23]. Este enfoque resulta pertinente en investigaciones de nivel relacional, donde el propósito es identificar la fuerza de asociación entre variables, sin determinar relaciones causales.

El diseño adoptado fue observacional, transversal y correlacional, dado que no hubo manipulación de variables independientes y el recojo de datos se efectuó en un solo momento. El diseño resulta eficiente cuando se anhela medir la relación entre variables dentro de su contexto natural, sin intervención directa del investigador [24].

La población estuvo integrada por 76 empleados del área de Recursos Humanos (RRHH) contratados en planilla de una empresa del sector de seguridad ubicada en la región Ica durante el mes de octubre de 2024. Dada la naturaleza accesible y reducida de este universo poblacional, se optó por un muestreo censal, el cual consiste en incluir a todos los elementos de la población que cumplen los criterios previamente establecidos [24]. Esta estrategia es recomendable en investigaciones correlacionales cuando se dispone de una población manejable y se busca reducir el error muestral [26]. De los 76 colaboradores convocados, respondieron efectivamente 74, lo cual corresponde a un nivel de respuesta del 97.4 %, considerada óptima para estudios que emplean encuestas autoadministradas [27].

Para este estudio, se consideraron como variables de interés la GTH y el DL. La variable GTH se analizó a través de sus dimensiones: AT, DT y RT; mientras que la variable DL se evaluó en términos de eficacia y eficiencia laboral. Además, se incluyeron como características

sociodemográficas de la población el género, la edad, el nivel de estudios superiores y el turno laboral.

La variable GTH fue evaluada mediante un cuestionario propuesto por Villar [27], validado previamente a través de juicio de expertos, utilizando el coeficiente V de Aiken, que alcanzó un valor de 0.92, reflejando una alta validez de contenido. Asimismo, la confiabilidad se verificó mediante una prueba piloto sobre un grupo muestral de veinte unidades con atributos similares a la población de estudio, alcanzándose un Alfa de Cronbach de 0.89, lo que refleja una elevada consistencia interna. El referido instrumento constó de quince ítems distribuidos en tres dimensiones: AT, DT y RT. Todos los ítems se estructuraron bajo una escala tipo Likert de cinco niveles, en la que el valor 1 correspondió a "Nunca" y el valor 5 a "Siempre", conforme a la propuesta de Likert y a las recomendaciones metodológicas de Gliem y Gliem para la medición de actitudes [28]. Dado que no se disponía de baremos estandarizados para interpretar los puntajes obtenidos, se aplicó la técnica de agrupación visual por percentiles mediante el software SPSS, estableciendo tres niveles: Deficiente ( $\leq$  P33), Regular (P34–P66) y Buena ( $\geq$  P67). Aunque las respuestas fueron codificadas numéricamente del 1 al 5 para su procesamiento, la variable mantiene su naturaleza ordinal. Esta estrategia resulta adecuada en estudios con escalas tipo Likert sin normas previas [24], [30].

El DL se midió mediante un cuestionario elaborado por Mujica [31], validado mediante juicio de expertos, utilizando el coeficiente V de Aiken, que alcanzó 0.90, lo cual evidencia una alta validez de contenido. Por su parte, la confiabilidad se comprobó a través de un piloto a diez participantes que presentaban características similares a la población, obteniéndose un Alfa de Cronbach de 0.87, indicador de una adecuada consistencia interna. El instrumento estuvo conformado por diez ítems distribuidos en dos dimensiones: eficacia y eficiencia, con cinco ítems en cada una. Estos se estructuraron bajo una escala tipo Likert de cinco niveles, en la que el valor 1 correspondió a "Nunca" y el valor 5 a "Siempre". Ante la ausencia de baremos normativos, se aplicó la técnica de agrupación visual por percentiles mediante el software SPSS, recategorizando los puntajes globales en tres niveles: Baja ( $\leq$  P33), Media (P34–P66) y Alta ( $\geq$  P67). Aunque los valores fueron codificados numéricamente para su procesamiento estadístico, la variable mantiene su naturaleza ordinal. Esta estrategia es pertinente en investigaciones que utilizan escalas tipo Likert sin criterios normativos previos [24], [30].

Para dar inicio al proceso de recolección de datos, el proyecto se sometió a evaluación por el Comité de Ética de la Universidad Tecnológica del Perú (UTP), obteniendo un dictamen de "Exoneración de Evaluación Ética", al tratarse de una población no vulnerable y con información anonimizada. Posteriormente, se solicitó la autorización correspondiente a la empresa en estudio. Con el permiso institucional otorgado, se procedió al reclutamiento virtual de los participantes, quienes recibieron información detallada sobre los objetivos del

estudio y accedieron al consentimiento informado a través de un formulario digital. La aplicación del cuestionario, precedido por una sección sociodemográfica, se realizó íntegramente mediante la plataforma Google Forms.

Los datos recolectados fueron sistematizados, codificados y depurados en MS Excel 2021, para luego ser procesados mediante el software IBM SPSS Statistics v26. El análisis inicial se desarrolló a nivel descriptivo, presentando los resultados mediante tablas cruzadas entre las GTH y DL, así como entre las dimensiones de la GTH (AT, DT y RT) y el DL. En la etapa inferencial, se empleó la prueba no paramétrica Rho de Spearman, en vista que las variables evaluadas eran categóricas de tipo ordinal, lo cual hizo innecesaria la verificación de normalidad en la distribución de los datos [32]. Esta prueba permitió determinar el grado de asociación entre la GTH y el DL, así como entre las dimensiones de la GTH y el DL, considerando un nivel de significancia de 0.05.

Finalmente, se garantizó el cumplimiento de los principios éticos que gobiernan la investigación científica, especialmente los de voluntariedad, anonimato y confidencialidad, enmarcado en la Ley N.º 29733 – Ley de Protección de Datos Personales del Perú [33] y el Código de Ética del Investigador de la UTP [34]. Los participantes en su totalidad fueron debidamente informados sobre los objetivos del estudio y otorgaron su consentimiento de manera libre y voluntaria antes de participar en la investigación.

### III. RESULTADOS

#### A. Análisis Descriptivo

La caracterización sociodemográfica de los participantes ( $N = 74$ ) indica que el 90.4 % fueron hombres y el 9.6 % mujeres. El grupo etario más representado fue el de 36 a 40 años (31.5 %), seguido por los de 31 a 35 años (21.9 %) y de 26 a 30 años (19.2 %). Además, el 61.6 % declaró tener estudios superiores (técnicos o universitarios), y en cuanto al turno laboral, predominan los turnos mañana (38.4 %) y noche/madrugada (37.0 %) (Tabla 1).

TABLA I  
DISTRIBUCIÓN SOCIODEMÓGRAFICA DE LOS PARTICIPANTES

| Variable          | Categoría               | Frecuencia |
|-------------------|-------------------------|------------|
| Sexo              | Hombre                  | 67 (90.4%) |
|                   | Mujer                   | 7 (9.6%)   |
| Edad              | 26 a 30                 | 14 (19.2%) |
|                   | 31 a 35                 | 16 (21.9%) |
|                   | 36 a 40                 | 24 (31.5%) |
|                   | Otras edades            | 20 (27.4%) |
| Nivel de estudios | Con estudios superiores | 46 (61.6%) |
|                   | Sin estudios superiores | 28 (38.4%) |
| Turno de trabajo  | Mañana                  | 28 (38.4%) |
|                   | Tarde                   | 18 (24.7%) |
|                   | Noche/madrugada         | 27 (37.0%) |

Nota: N=74

Respecto a la GTH, se identificó que el 55.4 % de los participantes la percibieron como deficiente, el 21.6 % como regular y el 23.0 % como buena. En el grupo con percepción

deficiente, el 36.5 % reportó DL bajo y solo el 8.1 % desempeño alto. Por el contrario, entre quienes evaluaron la GTH como buena, el 13.5 % evidenció un nivel alto de DL y apenas el 2.7 % bajo. Esta diferencia en la distribución demuestra que las percepciones más favorables sobre la GTH tienden a estar acompañadas de mejores niveles de DL (Tabla 2).

TABLA II

TABLA CRUZADA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO VS DESEMPEÑO LABORAL

| GTH        | DL       |          |          | Total     |
|------------|----------|----------|----------|-----------|
|            | Baja     | Media    | Alta     |           |
| Deficiente | 27 36,5% | 8 10,8%  | 6 8,1%   | 41 55,4%  |
| Regular    | 7 9,5%   | 7 9,5%   | 2 2,7%   | 16 21,6%  |
| Buena      | 2 2,7%   | 5 6,8%   | 10 13,5% | 17 23,0%  |
| Total      | 36 48,6% | 20 27,0% | 18 24,3% | 74 100,0% |

En cuanto a la dimensión AT, el 41.9 % de los trabajadores la calificaron como deficiente, el 41.9 % como regular y el 16.2 % como buena. Dentro del grupo con percepción regular, el 16.2 % alcanzó DL alto, mientras que en el grupo con percepción deficiente solo el 2.7 % logró ese nivel. Estas diferencias descriptivas apuntan a una posible relación entre la percepción de los procesos de AT y los niveles de DL observados (Tabla 3).

TABLA III

TABLA CRUZADA ATRACCIÓN DEL TALENTO HUMANO VS DESEMPEÑO LABORAL

| AT         | DL       |          |          | Total     |
|------------|----------|----------|----------|-----------|
|            | Baja     | Media    | Alta     |           |
| Deficiente | 21 28,4% | 8 10,8%  | 2 2,7%   | 31 41,9%  |
| Regular    | 10 13,5% | 9 12,2%  | 12 16,2% | 31 41,9%  |
| Buena      | 5 6,8%   | 3 4,1%   | 4 5,4%   | 12 16,2%  |
| Total      | 36 48,6% | 20 27,0% | 18 24,3% | 74 100,0% |

Respecto a la dimensión desarrollo del talento, el 44.6 % de los encuestados lo evaluaron como deficiente, el 41.9 % como regular y el 13.5 % como bueno. En el grupo con valoración regular, el 13.5 % alcanzó un DL alto frente a solo el 2.7 % en el grupo con percepción deficiente. Asimismo, el DL bajo fue más frecuente en el grupo con percepción negativa (32.4 %). Estas proporciones sugieren que quienes consideran que la empresa a la que pertenecen, desarrolla adecuadamente al personal, reportan niveles más altos de DL (Tabla 4).

TABLA IV

TABLA CRUZADA DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO VS DESEMPEÑO LABORAL

| DT         | DL       |        |        | Total    |
|------------|----------|--------|--------|----------|
|            | Baja     | Media  | Alta   |          |
| Deficiente | 24 32,4% | 7 9,5% | 2 2,7% | 33 44,6% |

|         |             |             |             |              |
|---------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Regular | 10<br>13,5% | 11<br>14,9% | 10<br>13,5% | 31<br>41,9%  |
| Buena   | 2<br>2,7%   | 2<br>2,7%   | 6<br>8,1%   | 10<br>13,5%  |
| Total   | 36<br>48,6% | 20<br>27,0% | 18<br>24,3% | 74<br>100,0% |

En relación con la dimensión RT, el 55.4 % manifestó una percepción deficiente, el 21.6 % regular y el 23.0 % buena. Dentro del grupo con percepción positiva, el 13.5 % mostró DL alto, mientras que en el grupo con percepción deficiente este valor fue menor (8.1 %). A la inversa, el DL bajo fue más frecuente en quienes perciben una RT inadecuada (36.5 %). Este patrón refleja una posible vinculación entre prácticas efectivas de RT y mayores niveles de DL en el trabajo (Tabla 5).

TABLA V  
TABLA CRUZADA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO VS DESEMPEÑO LABORAL

| RT         | DL       |          |          | Total     |
|------------|----------|----------|----------|-----------|
|            | Baja     | Media    | Alta     |           |
| Deficiente | 27 36,5% | 8 10,8%  | 6 8,1%   | 41 55,4%  |
| Regular    | 7 9,5%   | 7 9,5%   | 2 2,7%   | 16 21,6%  |
| Buena      | 2 2,7%   | 5 6,8%   | 10 13,5% | 17 23,0%  |
| Total      | 36 48,6% | 20 27,0% | 18 24,3% | 74 100,0% |

En conjunto, los resultados descriptivos muestran una tendencia general: a medida que mejora la percepción sobre la GTH —y particularmente en sus dimensiones de AT, DT y RT— también se incrementa la proporción de trabajadores con niveles más altos de DL. Estos hallazgos permitieron visualizar posibles relaciones entre ambas variables, lo cual se tuvo que contrastar mediante el análisis inferencial.

#### B. Análisis Inferencial

Se realizó la prueba Rho de Spearman con un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ , planteando como hipótesis nula ( $H_0$ ) la ausencia de relación entre la GTH y DL, y como hipótesis alterna ( $H_1$ ) la presencia de una relación significativa entre ambas. Los resultados revelan una correlación positiva y estadísticamente significativa entre la GTH y el DL ( $\rho = 0.648$ ;  $p < 0.001$ ), evidenciando una asociación directa y moderadamente fuerte entre ambas variables. En el análisis por dimensiones, la AT obtuvo un  $\rho = 0.548$  ( $p < 0.001$ ), el DT alcanzó  $\rho = 0.600$  ( $p < 0.001$ ), y la RT mostró una correlación idéntica al valor general ( $\rho = 0.648$ ;  $p < 0.001$ ). Estos resultados, presentados en la Tabla 6, permiten rechazar la  $H_0$  y respaldan la existencia de una relación directa entre la GTH —tanto de manera global como en sus dimensiones específicas— y los niveles de DL reportados por los trabajadores.

TABLA VI

COEFICIENTES DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN ENTRE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL

| GTH | DL (Rho de Spearman) | Valor de p |
|-----|----------------------|------------|
|-----|----------------------|------------|

|                                |       |        |
|--------------------------------|-------|--------|
| General                        | 0.648 | <0.001 |
| Atracción de Recursos Humanos  | 0.548 | <0.001 |
| Desarrollo de Recursos Humanos | 0.600 | <0.001 |
| Retención de Recursos Humanos  | 0.648 | <0.001 |

Adicionalmente, la Fig. 1 ilustra visualmente la relación entre la GTH y el DL, evidenciando una tendencia ascendente acorde con los coeficientes obtenidos.

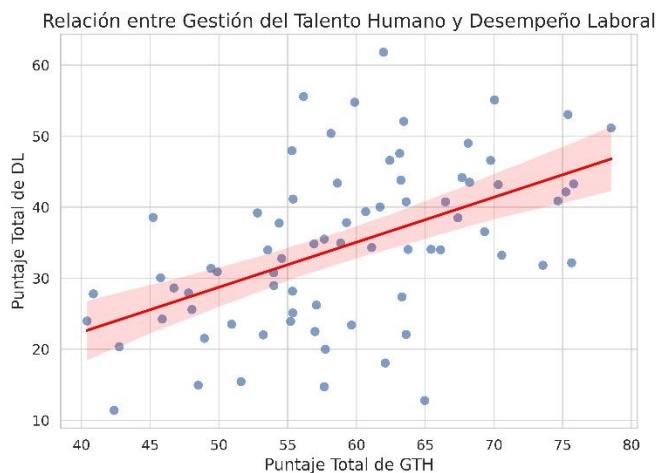


Fig. 1 Relación entre la GTH y el DL.

#### IV. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este estudio confirman una relación directa y significativa entre la gestión del talento humano (GTH) y el desempeño laboral (DL) en una empresa peruana del sector seguridad. Este hallazgo responde al objetivo general planteado y coincide con investigaciones previas realizadas en contextos internacionales, regionales y nacionales.

El coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho = 0.648$ ;  $p < 0.001$ ) evidencia una asociación positiva moderadamente fuerte entre ambas variables, lo cual respalda la hipótesis planteada. Este resultado es consistente con lo reportado por Chuquitucto et al. [17], quienes identificaron una relación alta ( $r = 0.815$ ) entre GTH y DL en el sector comercio. Asimismo, se alinea con los hallazgos de Tuya-Ramírez et al. [21], quienes identificaron asociaciones significativas entre GTH y desempeño ( $\rho = 0.860$ ) en el ámbito hospitalario.

En cuanto a los objetivos específicos, el análisis por dimensiones permitió observar que la atracción del talento ( $\rho = 0.548$ ), el desarrollo del talento ( $\rho = 0.600$ ) y la retención del talento ( $\rho = 0.648$ ) mantienen correlaciones positivas y significativas con el DL. Estos hallazgos coinciden con los de Sembiring y Damayanti [11], quienes sostienen que las prácticas de atracción, desarrollo y retención tienen un efecto mediador sobre el rendimiento organizacional. Igualmente, los resultados respaldan lo señalado por Kossyva et al. [9], quienes destacan que la gestión integral del talento, basada en

el desarrollo continuo y la fidelización del personal, incrementa el compromiso y reduce la rotación.

Desde una perspectiva contextual, los datos descriptivos revelan que los trabajadores que perciben una GTH adecuada tienden a reportar niveles más altos de DL, mientras que quienes consideran que los procesos de gestión son deficientes presentan niveles bajos de rendimiento. Este patrón se repite en cada una de las dimensiones evaluadas. Por ejemplo, en la dimensión de desarrollo del talento, el grupo que reportó una gestión buena mostró mayor proporción de desempeño alto en comparación con el grupo que la consideró deficiente. Este comportamiento empírico se relaciona con lo descrito por Kuldeep et al. [12], quienes afirman que el fortalecimiento de competencias, beneficios y liderazgo interno tiene un impacto directo en los niveles de eficacia y eficiencia del personal.

Asimismo, los resultados del presente estudio guardan relación con los hallazgos de Sinisterra et al. [18], quienes, tras una revisión sistemática de 43 estudios, concluyeron que la GTH contribuye a elevar el compromiso y disminuir la rotación. En ese sentido, los hallazgos obtenidos no solo validan teóricamente las relaciones esperadas, sino que además proporcionan evidencia empírica contextualizada en un sector poco explorado en el ámbito académico, como es el sector de seguridad en el sur del Perú.

#### V. CONCLUSIÓN

Se concluye que existe una relación directa y estadísticamente significativa entre la GTH y el DL en una empresa del sector seguridad en la región Ica. Esta relación responde al objetivo general planteado, al haberse identificado un coeficiente de correlación de Spearman de  $\rho = 0.648$  ( $p < 0.001$ ), lo que evidencia que una adecuada GTH se asocia con mayores niveles de eficacia y eficiencia en el entorno organizacional.

De manera específica, las dimensiones analizadas de la GTH también mostraron asociaciones positivas con el desempeño laboral: AT ( $\rho = 0.548$ ), DT ( $\rho = 0.600$ ) y RT ( $\rho = 0.648$ ), todas con un valor de  $p < 0.001$ . Los análisis descriptivos respaldan estas correlaciones, ya que se observó un mayor nivel de DL entre los trabajadores que evaluaron favorablemente los procesos de GTH en sus distintas fases.

Estos hallazgos aportan evidencia empírica relevante para la toma de decisiones en el ámbito organizacional, destacando la importancia de fortalecer los procesos de incorporación, desarrollo profesional y fidelización del personal como estrategia para mejorar el DL. Asimismo, permiten identificar áreas críticas de intervención para optimizar la productividad y el compromiso del talento humano.

Se recomienda que futuras investigaciones amplíen la muestra a otras sedes o sectores industriales, a fin de comparar resultados y fortalecer su generalización. Del mismo modo, incorporar variables como el clima organizacional, la cultura interna o la satisfacción laboral podría ofrecer un enfoque más integral sobre los factores que inciden en el desempeño en distintos contextos empresariales.

## AGRADECIMIENTO/RECONOCIMIENTO

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a nuestras familias, en especial a nuestros padres y hermanos, por su constante apoyo y motivación durante el desarrollo de este trabajo. Agradecemos también a nuestros docentes y asesores por su valiosa orientación académica y compromiso en cada etapa del proceso. Asimismo, extendemos nuestro reconocimiento a la empresa donde se llevó a cabo el estudio por facilitar el acceso a la información necesaria, así como a todos los colaboradores que participaron respondiendo los cuestionarios, cuya disposición y tiempo hicieron posible esta investigación.

## REFERENCIAS

- [1] I. Chiavenato, Gestión del talento humano, México D.F.: McGraw-Hill, 2009.
- [2] G. Francia Contreras, T. E. González Alvarado y P. Cabanelas Lorenzo, "Retos en la gestión del talento humano: el papel del marketing interno en tiempos desfavorables", *Suma de Negocios*, vol. 16, no. 34, pp. 1–9, 2025. [Online] Available: <https://doi.org/10.14349/sumneg/2025.V16.N34.A1>
- [3] W. Pomaranik and M. Kludacz-Alessandri, "Prácticas de gestión del talento y otros factores que afectan el rendimiento de los empleados en el sector sanitario público de Polonia: un estudio empírico mediante modelos de ecuaciones estructurales," *BMC Health Services Research*, vol. 24, no. 1667, 2024. [Online]. Available: <https://doi.org/10.1186/s12913-024-12169-4>
- [4] Organización Internacional del Trabajo (OIT), Reinventar la formación profesional para hacer frente al futuro del trabajo, Oficina Internacional del Trabajo, 6 sep. 2017. [Online] Available: <https://www.ilo.org/es/resource/news/oit-reinventar-la-formacion-profesional-para-hacer-frente-al-futuro-del>
- [5] Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Labour Market Transitions – Indicators, OECD Employment Outlook, París, 2023. [Online] Available: <https://www.oecd.org/employment-outlook/>
- [6] Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Perú: Empleo informal en el mercado laboral peruano 2007-2023, INEI, Lima, 2024. [Online] Available: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1834/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1834/libro.pdf)
- [7] Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), Formalización laboral en el sector de vigilancia privada, MTPE, Lima, 2019. [Online] Available: <https://www2.trabajo.gob.pe/cntpe/ministerio-de-trabajo-busca-formalizar-el-sector-vigilancia/>
- [8] Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), Boletín del Observatorio de Empleabilidad: Brechas de competencias y requerimientos laborales, MTPE, Lima, 2023. [Online] Available: [https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/observatorio/publicaciones/bol\\_etin\\_brechas\\_2023.pdf](https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/observatorio/publicaciones/bol_etin_brechas_2023.pdf)
- [9] D. Kossyva, G. Theriou, V. Aggelidis, y L. Sarigiannidis, "Retaining talent in knowledge-intensive services: Enhancing employee engagement through human resource, knowledge and change management," *J. Knowl. Manag.*, vol. 28, no. 2, pp. 409–439, 2024. doi: 10.1108/JKM-04-2023-0466
- [10] M. Steggemann, "Collective intelligence synergizing into individual and business resilience," *Mercados y Negocios*, no. 49, pp. 65–82, 2023. [Online] Available: <https://doi.org/10.32870/myn.vi49.7700>
- [11] E. Sembiring and N. Damayanti, "Talent attraction, talent retention, and talent management as a mediating on organization performance," *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, vol. 15, no. 1, pp. 58–76, 2023. [Online] Available: <https://doi.org/10.31937/manajemen.v15i1.3125>
- [12] C. R. Kuldeep, S. N. Vinay, and R. Amar, Emerging trends in management sciences, in *Proceedings of Yogananda International Conference on Contemporary Issues in Social Sciences*, 2021. [Online] Available: [http://eurekajournals.com/Emerging\\_Trends\\_in\\_Management\\_Sciences.pdf](http://eurekajournals.com/Emerging_Trends_in_Management_Sciences.pdf)
- [13] D. B. S. Menezes, M. Gumashvili, and K. Kanokon, "El rol de la gestión del talento en la mejora de la retención de empleados: mediación de la influencia del empoderamiento psicológico," *Sustainability*, vol. 17, no. 7, p. 3277, 2025. [Online] Available: <https://doi.org/10.3390/su17073277>
- [14] R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison, and D. Sowa, "Perceived organizational support," *J. Appl. Psychol.*, vol. 71, no. 3, pp. 500–507, 1986. [Online] Available: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- [15] E. Bohórquez, M. Pérez, W. Caiche, and A. Benavides Rodríguez, "La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización," *Rev. Univ. Soc.*, vol. 12, no. 3, pp. 385–390, Jun. 2020. [Online] Available: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385)
- [16] R. S. G. Quintero, Y. G. Toirac, D. M. Laffita, I. G. Rodríguez, R. L. Ruiz, and S. A. G. Silveira, "Eficacia, efectividad, eficiencia y equidad en relación con la calidad en los servicios de salud," *Infodir*, no. 35, Aug. 2021. [Online] Available: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1996-35212021000200013](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-35212021000200013)
- [17] C. López Pardo, "Eficacia, eficiencia y equidad en salud," *Rev. Cub. Salud Pública*, vol. 30, no. 4, 2004. [Online] Available: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662004000400001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662004000400001)
- [18] L. K. Chuquicuto Cotrina, L. E. Marín Terrones, N. F. Mostacero Arévalo, M. Y. Otiniano León, and F. E. Alburquerque Arana, "Human talent management in the work performance of a marketing company – Peru," in Proc. 21st Latin American and Caribbean Conf. Eng. Technol. (LACCEI), Buenos Aires, Argentina, Jul. 2023. [Online] Available: <https://dx.doi.org/10.18687/LEIRD2023.1.1.584>
- [19] J. A. Sinisterra, J. Peñalver, and M. Salanova, "Connecting the organizational incomes and outcomes: A systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention," *Front. Psychol.*, vol. 15, Art. no. 1439127, 2024. [Online] Available: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127>
- [20] M. A. Baque-Cantos and L. T. Cañarte-Quimis, "Gestión del talento humano en el desempeño laboral docente," *Rev. Cienc. Soc.*, vol. 3, no. 2, pp. 99–111, 2023. [Online] Available: <https://cienciassociedaduaf.com/index.php/ciesociedaduaf/article/view/73>
- [21] K. Espinoza and J. Montalvo, Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N° VIII-Sede Huancayo en tiempos de Covid, Tesis de maestría, Escuela de Posgrado, Univ. Continental, Huancayo, Perú, 2021. [Online] Available: <https://hdl.handle.net/20.500.12394/10409>
- [22] D. Tuya-Ramírez, H. E. Chumpitaz-Caycho, E. N. Espinoza-Gamboa, and M. A. Espinoza-Cruz, "Relación entre gestión del talento humano, motivación y desempeño laboral en un hospital público peruano," *Impulso Rev. Adm.*, vol. 5, no. 9, pp. 322–337, 2025. [Online] Available: <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.86>
- [23] G. Mestas, A. Cruz, C. Salguero, and Y. Mamani, "Gestión del talento humano y desempeño laboral en un municipio del Perú," *Gestionar: Rev. Empresa Gob.*, vol. 1, no. 2, pp. 21–29, 2021. [Online] Available: <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.02.002>
- [24] J. W. Creswell and J. D. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2021.
- [25] R. Hernández, C. Fernández, and P. Baptista, *Metodología de la investigación*, 6a ed. rev. México: McGraw-Hill, 2018.
- [26] F. N. Kerlinger and H. B. Lee, *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*, 4.<sup>a</sup> ed. México D.F.: McGraw-Hill, 2002.
- [27] E. R. Babbie, *The Practice of Social Research*, 15th ed. Boston, MA: Cengage Learning, 2021.

- [28] D. A. Dillman, J. D. Smyth, and L. M. Christian, Internet, Phone, Mail, and Mixed Mode Surveys: The Tailored Design Method, 4th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2014.
- [29] B. Villar, Gestión del talento humano y su relevancia con el desempeño laboral en la Universidad Nacional José María Arguedas, 2017, Tesis de maestría, Univ. César Vallejo, Lima, Perú, 2020. [Online] Available: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/30261>
- [30] A. Gliem and R. R. Gliem, "Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales," in Proc. 2003 Midwest Res.-to-Practice Conf. Adult, Continuing, and Community Educ., Columbus, OH, 2003, pp. 82–88. [Online] Available: <https://scholarworks.indianapolis.iu.edu/items/63734e75-1604-45b6-aed8-40ddd7036ee>
- [31] R. Bisquerra, Metodología de la investigación educativa. Madrid, España: La Muralla, 2009.
- [32] R. Mujica and M. Guzmán, El sistema de incentivos y su relación con el desempeño laboral del personal de la empresa Real Plaza Cusco - 2019, Tesis de bachiller, Univ. Continental, Huancayo, Perú, 2021. [Online] Available: [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9094/4/I\\_V\\_FCE\\_308\\_TI\\_Mujica\\_Guzman\\_2021.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9094/4/I_V_FCE_308_TI_Mujica_Guzman_2021.pdf)
- [33] A. P. Field, Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics, 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., 2018.
- [34] Congreso de la República del Perú, Ley N.º 29733 – Ley de Protección de Datos Personales, Lima, Perú, 2011. [Online] Available: [https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2013/04/ley\\_proteccion\\_datos\\_personales.pdf](https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2013/04/ley_proteccion_datos_personales.pdf)