

Artículo Original

Diagnóstico de la gestión del talento humano y del desempeño laboral en una empresa

Assessment of Human Talent Management and Job Performance in a Company

Ariana Alexandra Calvache Montesdeoca^{1*}  , Gabriela Jazmín Aguirre Yépez²  

¹Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo - Ecuador

²Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo - Ecuador

***Autor de correspondencia:** Ariana Alexandra Calvache Montesdeoca 

Recibido: 03-07-2026

Revisado: 13-07-2026

Aceptado: 20-07-2026

Publicado: 27-07-2026

Cómo citar este artículo: Calvache Montesdeoca, A. A. , & Aguirre Yépez, G. J. . (2026). Diagnóstico de la gestión del talento humano y del desempeño laboral en una empresa. *Star of Sciences Multidisciplinary Journal*, 3(2), 1-10. <https://doi.org/10.63969/g6524r61>

RESUMEN

La gestión del talento humano integra decisiones de selección, comunicación, capacitación, evaluación y desarrollo que pueden favorecer el desempeño cuando se articulan con los objetivos organizacionales. El objetivo de este estudio fue diagnosticar la gestión del talento humano y su relación percibida con el desempeño laboral del personal administrativo y operativo de una empresa. Se desarrolló una investigación cuantitativa, descriptiva, no experimental y transversal. La población estuvo constituida por los 44 trabajadores de la organización: uno de gerencia, seis administrativos y 37 del área de producción; debido a su tamaño, se aplicó un censo. La información se obtuvo mediante un cuestionario estructurado y observación del contexto organizacional. Los resultados muestran que el 79,55 % calificó el proceso de selección como regular o malo, mientras que el 81,82 % afirmó conocer los objetivos organizacionales. La comunicación interna recibió una valoración negativa del 75 % y la capacitación fue considerada regular o mala por el 76,82 %. Asimismo, el 77,27 % evaluó negativamente la administración del personal y el 93,18 % calificó su desempeño individual como regular. El chi-cuadrado consignado en el documento original fue revisado y descartado como evidencia inferencial, debido a errores de cálculo, celdas con frecuencias esperadas insuficientes y falta de independencia entre respuestas del mismo grupo. Se concluye que la empresa presenta fortalezas en la difusión de objetivos, pero mantiene brechas en selección, comunicación, formación y evaluación. Estos resultados sustentan la necesidad de formalizar los procedimientos de talento humano y establecer indicadores periódicos de seguimiento, sin atribuir causalidad a un diseño transversal.

Palabras clave: gestión del talento humano; desempeño laboral; selección de personal; comunicación interna; capacitación.

ABSTRACT

Human talent management comprises recruitment, communication, training, personnel administration, and performance appraisal processes that should operate in an integrated manner to support organizational functioning. This study aimed to assess human talent management and describe the self-perceived job performance of the administrative and operational employees of a company. A quantitative, descriptive, non-experimental, and cross-sectional study was conducted. The population consisted of all 44 employees in the organization: one manager, six administrative employees, and 37 production workers. Given the accessible size of the population, a census was conducted. Data were collected through a structured questionnaire with ordinal response options and analyzed using

absolute frequencies and percentages. The results showed that 79.55% of the participants rated the personnel selection process as fair or poor, whereas 81.82% reported knowing the organizational objectives. Internal communication received an unfavorable rating from 75.00% of the participants, and training was rated as fair or poor by 77.27%. Furthermore, 77.27% negatively evaluated personnel administration, and 93.18% rated their individual performance as fair. It is concluded that knowledge of organizational objectives constitutes the company's main strength; however, gaps persist in personnel selection, internal communication, training, and personnel administration. The organization needs to formalize these processes and establish periodic monitoring indicators. Due to the descriptive and cross-sectional scope of the study, the results do not support causal relationships between human talent management and job performance.

Keywords: human talent management; job performance; personnel selection; internal communication; training.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano ha evolucionado desde una función administrativa centrada principalmente en la contratación y el control del personal hacia un sistema estratégico orientado al desarrollo de capacidades, el fortalecimiento del compromiso y la mejora de los resultados organizacionales. Armstrong y Taylor (2023) explican que la gestión contemporánea de las personas requiere articular políticas y prácticas coherentes con la estrategia institucional y con la experiencia de los trabajadores. Desde esta perspectiva, el personal no constituye únicamente un recurso operativo, sino una fuente de conocimiento, aprendizaje e innovación que puede contribuir a la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones.

Las prácticas de talento humano generan mejores resultados cuando funcionan como un sistema integrado y no como actividades aisladas. Jiang et al. (2012) demostraron que los sistemas de recursos humanos influyen en los resultados organizacionales mediante el fortalecimiento de las habilidades, la motivación y las oportunidades de participación de los trabajadores. Este planteamiento, conocido como enfoque AMO, permite comprender por qué la selección, la capacitación, la comunicación y la evaluación del desempeño deben desarrollarse de manera complementaria. Cuando alguno de estos procesos presenta deficiencias, la organización puede disponer de personal con conocimientos y experiencia, pero sin la orientación, la retroalimentación o las condiciones necesarias para desempeñar adecuadamente sus funciones.

La selección del personal constituye el punto de entrada al sistema de gestión del talento humano. Su finalidad no se limita a cubrir una vacante, sino que requiere contrastar las competencias, la experiencia, los conocimientos y las características de los candidatos con las exigencias del puesto. Madanchian (2024) sostiene que los procesos contemporáneos de reclutamiento y selección deben fundamentarse en información verificable, criterios transparentes y procedimientos estructurados, incluso cuando incorporan herramientas digitales. Por su parte, Figueroa González et al. (2024) identificaron que una selección congruente con los conocimientos y las aptitudes de los trabajadores se relaciona positivamente con el desempeño laboral, mientras que las contrataciones informales pueden aumentar el riesgo de desajuste entre las capacidades de la persona y las responsabilidades del cargo.

La comunicación interna también representa un componente fundamental de la gestión organizacional, debido a que facilita la coordinación, la transmisión de instrucciones y la construcción de significados compartidos. Men (2014) encontró que una comunicación transparente, acompañada de un liderazgo participativo, fortalece la relación entre los trabajadores y la organización. Verčič y Špoljarić (2020) señalan que la comunicación interna debe gestionarse de manera planificada mediante canales definidos, responsables y mecanismos de retroalimentación. Cuando la información circula de forma fragmentada o tardía pueden presentarse ambigüedades, duplicación de tareas, errores operativos y menor confianza entre los integrantes de la organización. Por esta razón, conocer los objetivos institucionales no garantiza por sí solo que los trabajadores comprendan sus responsabilidades, las prioridades de cada área o los cambios que afectan sus actividades cotidianas.

La capacitación constituye otro proceso esencial para el fortalecimiento del talento humano, aunque sus resultados dependen de su correspondencia con las necesidades reales de los trabajadores y de la posibilidad de aplicar los aprendizajes en el puesto. Pham et al. (2024) señalan que la formación puede mejorar el desempeño de las tareas

cuando articula los recursos organizacionales, el esfuerzo del participante y la gestión del conocimiento. En el contexto de empresas españolas, Esteban-Lloret et al. (2023) comprobaron que el clima de apoyo organizacional y la satisfacción laboral favorecen los resultados de la capacitación. Por consiguiente, la realización de actividades formativas ocasionales, sin diagnóstico previo, aplicación práctica, seguimiento o acompañamiento del supervisor, puede limitar la transferencia de los conocimientos adquiridos al entorno laboral.

La evaluación del desempeño completa el ciclo de gestión al proporcionar información para reconocer los logros, identificar necesidades formativas y establecer compromisos de mejora. Chopra et al. (2023), mediante un metaanálisis, encontraron que la orientación hacia la retroalimentación se relaciona positivamente con el desempeño y con la búsqueda activa de información por parte de los trabajadores. Sin embargo, la retroalimentación resulta útil cuando se desarrolla en un ambiente de confianza y se sustenta en criterios previamente establecidos. London y Smither (2002) advierten que una cultura de retroalimentación requiere expectativas claras, comunicación continua y disposición para el aprendizaje. En ausencia de estos elementos, la evaluación puede convertirse en un procedimiento subjetivo que no permite diferenciar adecuadamente los niveles de desempeño ni orientar decisiones de mejora.

La evidencia científica reciente respalda la existencia de relaciones entre las prácticas de talento humano y diferentes resultados laborales y organizacionales. Peretz (2024), a partir de información obtenida de 1.950 trabajadores pertenecientes a 26 países, encontró que la gestión sostenible de los recursos humanos se relaciona con el desempeño mediante el compromiso de los empleados. Lee et al. (2024) identificaron que determinadas prácticas de recursos humanos se vinculan con indicadores organizacionales como la rotación y las ventas. En América Latina, Vilcape et al. (2024) reportaron una correlación positiva moderada entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en asociaciones sociales privadas de Lima Metropolitana. Asimismo, Figueroa González et al. (2024) encontraron una relación positiva de magnitud media entre ambas variables en personal administrativo universitario, destacando la importancia de la selección y la capacitación.

En la empresa analizada, la gestión de las personas se había desarrollado principalmente mediante procedimientos empíricos y escasamente formalizados. El diagnóstico preliminar permitió reconocer dificultades relacionadas con la rotación, la contratación de trabajadores con experiencia limitada, la insuficiencia de las actividades de capacitación, las deficiencias en la comunicación interna y la aplicación de evaluaciones con criterios poco definidos. Estas condiciones justificaron la realización de un diagnóstico que permitiera conocer la percepción de los trabajadores y establecer un punto de partida para la formalización de los procesos de talento humano.

En este contexto, el objetivo del estudio fue diagnosticar la gestión del talento humano y describir el desempeño laboral autopercibido del personal administrativo y operativo de una empresa. La investigación se desarrolló mediante un diseño cuantitativo, descriptivo, no experimental y transversal. Por consiguiente, los resultados permiten caracterizar las percepciones y las principales brechas organizacionales existentes en el momento de la recolección de los datos, pero no establecer relaciones causales entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, debido a las limitaciones propias de este tipo de diseño (Kamper, 2020).

2. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Diseño y contexto de la investigación

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo, diseño no experimental y corte transversal. Su propósito fue caracterizar la percepción de los trabajadores sobre los procesos de gestión del talento humano y su desempeño laboral, sin manipular las variables ni introducir intervenciones. Kamper (2020) señala que los estudios descriptivos permiten documentar la forma en que se presenta un fenómeno en una población y un momento determinados, mientras que la identificación de relaciones causales requiere diseños capaces de establecer temporalidad y controlar explicaciones alternativas. En consecuencia, el estudio se orientó al diagnóstico de las condiciones organizacionales existentes y no a la determinación de efectos causales.

La unidad de análisis estuvo constituida por una empresa integrada por las áreas de gerencia, administración y producción. La identidad de la organización se mantuvo reservada para proteger su confidencialidad y evitar la

identificación de los trabajadores participantes. Creswell y Creswell (2018) destacan que la protección de la identidad de las personas y de las instituciones constituye un principio fundamental en investigaciones que recopilan información relacionada con percepciones, experiencias y condiciones laborales.

La investigación se realizó directamente en el contexto organizacional, lo que permitió recopilar las respuestas de los trabajadores en su entorno laboral habitual. El análisis se circunscribió a la información disponible en los cuestionarios y a los registros consolidados de las respuestas. Debido a que no se contó con la matriz individual completa ni con evidencia psicométrica suficiente del instrumento, no fue posible calcular su consistencia interna ni efectuar análisis inferenciales entre las variables. Boateng et al. (2018) señalan que la documentación de la validez y la confiabilidad de los instrumentos resulta indispensable para garantizar la calidad de las mediciones. Por esta razón, los resultados se interpretaron con alcance exclusivamente descriptivo.

2.2 Población, técnica e instrumento

La población estuvo integrada por los 44 trabajadores de la empresa: uno perteneciente a gerencia, seis al área administrativa y 37 al área de producción. Debido a que la población era accesible en su totalidad, se aplicó un censo y no se efectuó un cálculo muestral. La inclusión de todos los trabajadores permitió representar las percepciones de los integrantes de la organización durante el periodo estudiado. No obstante, los resultados corresponden exclusivamente a la empresa analizada y no deben generalizarse automáticamente a organizaciones con características diferentes.

La técnica de recolección de información fue la encuesta y se empleó un cuestionario estructurado con alternativas de respuesta ordinales. El instrumento examinó los procesos de administración del personal, selección, conocimiento de los objetivos organizacionales, comunicación interna, capacitación y desempeño individual autopercebido. Armstrong y Taylor (2023) sostienen que el diagnóstico de la gestión del talento humano debe considerar de manera articulada los procesos de selección, comunicación, formación, administración y evaluación del personal, debido a que estas prácticas intervienen conjuntamente en la experiencia laboral de los trabajadores.

Las respuestas relacionadas con la gestión del talento humano fueron clasificadas mediante categorías ordinales que expresaban diferentes niveles de valoración, entre ellas muy buena, buena, regular, mala y muy mala, según las opciones disponibles para cada indicador. El conocimiento de los objetivos organizacionales se registró mediante respuestas dicotómicas, mientras que el desempeño individual se examinó a partir de la valoración realizada por cada trabajador sobre su propia actividad laboral.

El desempeño se analizó como una medida de autopercepción y no como un indicador objetivo de productividad. Podsakoff et al. (2003) advierten que los datos obtenidos mediante autorreportes pueden estar afectados por la deseabilidad social, la percepción subjetiva y otros sesgos derivados del método de recolección. En consecuencia, la concentración de las respuestas en la categoría regular debe interpretarse con cautela y no como una medición directa del rendimiento real de los trabajadores.

2.3 Procesamiento y análisis estadístico

La información se organizó y analizó mediante estadística descriptiva. Para cada indicador se calcularon frecuencias absolutas y porcentajes tomando como denominador a los 44 trabajadores participantes. Agresti (2019) señala que estas medidas son apropiadas para resumir la distribución de variables categóricas y reconocer la concentración de las respuestas en las diferentes alternativas.

En la presentación de los resultados se conservaron las categorías originales del cuestionario. Cuando fue necesario ofrecer una interpretación global, las respuestas se agruparon en valoraciones favorables, intermedias y desfavorables. Las categorías buena y muy buena fueron consideradas favorables; la categoría regular se mantuvo como valoración intermedia; y las categorías mala y muy mala se agruparon como desfavorables. En los indicadores que no contenían todas estas alternativas se respetó la estructura original de respuesta.

Los porcentajes se calcularon mediante la siguiente expresión:

$$\text{Porcentaje} = \frac{\text{frecuencia de la categoría}}{44} \times 100$$

Posteriormente, se verificó la correspondencia entre las frecuencias absolutas, los porcentajes y el número total de participantes. Los resultados se presentaron mediante descripciones narrativas y una tabla de síntesis, con el propósito de identificar las principales fortalezas y brechas en los procesos de gestión del talento humano.

No se aplicaron pruebas inferenciales para establecer asociación o causalidad entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Esta decisión respondió a la falta de una matriz individual con puntuaciones diferenciadas para ambas variables y a la naturaleza ordinal y agregada de la información disponible. Por consiguiente, el análisis se limitó a describir la distribución de las respuestas y no se utilizó la prueba de chi-cuadrado para aceptar o rechazar hipótesis. Kamper (2020) advierte que la interpretación de relaciones causales requiere diseños y datos que permitan establecer temporalidad y descartar explicaciones alternativas, condiciones que no se cumplen en una investigación descriptiva y transversal.

2.4 Consideraciones éticas

La investigación contó con la autorización de la empresa y con la aprobación del Comité de Ética de Investigación. Antes de aplicar el cuestionario, los trabajadores recibieron información sobre el objetivo del estudio, el procedimiento de recolección de datos y el uso exclusivamente académico de los resultados. Todos los participantes otorgaron su consentimiento informado y participaron de manera voluntaria, con la posibilidad de retirarse en cualquier momento sin recibir sanciones ni consecuencias laborales. Para proteger su privacidad, no se recopilaron nombres ni otros datos que permitieran su identificación. La información fue procesada de forma confidencial y presentada mediante resultados agrupados, evitando la identificación individual de los participantes y de la empresa estudiada.

3. RESULTADOS

3.1 Caracterización de la población

La población estuvo integrada por 44 trabajadores. El área de producción concentró a 37 personas, equivalentes al 84,09 % del total; el área administrativa estuvo conformada por seis trabajadores, correspondientes al 13,64 %; y la gerencia estuvo representada por una persona, equivalente al 2,27 %. Por consiguiente, los resultados generales reflejan principalmente las percepciones del personal operativo, debido a que este grupo representó más de cuatro quintas partes de la población estudiada.

3.2 Diagnóstico de los procesos de gestión del talento humano

El proceso de selección recibió una valoración predominantemente desfavorable. Veintiún trabajadores, equivalentes al 47,73 %, lo calificaron como malo; 14 participantes, correspondientes al 31,82 %, lo consideraron regular; y nueve trabajadores, equivalentes al 20,45 %, lo evaluaron como bueno. En conjunto, el 79,55 % de las respuestas se concentró en las categorías regular y mala, mientras que únicamente el 20,45 % presentó una valoración favorable.

El conocimiento de los objetivos organizacionales constituyó el indicador con mayor valoración positiva. Treinta y seis trabajadores, equivalentes al 81,82 %, manifestaron conocer los objetivos de la empresa, mientras que ocho participantes, correspondientes al 18,18 %, indicaron desconocerlos. Este resultado muestra que la mayoría del personal disponía de información general sobre las metas institucionales.

La comunicación interna presentó la valoración más desfavorable entre los procesos examinados. Veinticinco trabajadores, equivalentes al 56,82 %, la calificaron como muy mala; ocho participantes, correspondientes al 18,18 %, la consideraron mala; seis trabajadores, equivalentes al 13,64 %, la evaluaron como regular; y cinco participantes, correspondientes al 11,36 %, la calificaron como buena. Al agrupar las categorías mala y muy mala, se determinó que el 75,00 % manifestó una valoración desfavorable de la comunicación interna. El 13,64 % mantuvo una posición intermedia y solamente el 11,36 % expresó una valoración favorable.

La capacitación también presentó una concentración importante de respuestas negativas e intermedias. Veinte trabajadores, equivalentes al 45,45 %, la calificaron como mala; 14 participantes, correspondientes al 31,82 %, la consideraron regular; ocho trabajadores, equivalentes al 18,18 %, la evaluaron como buena; y dos participantes, correspondientes al 4,55 %, la calificaron como muy buena. En consecuencia, el 77,27 % de las respuestas se concentró entre las categorías regular y mala, mientras que el 22,73 % correspondió a valoraciones favorables.

Tabla 1 Síntesis de los principales indicadores de gestión del talento humano (n = 44)

Indicador	Valoración favorable	Valoración regular	Valoración desfavorable
Proceso de selección	20,45 %	31,82 %	47,73 %
Comunicación interna	11,36 %	13,64 %	75,00 %
Capacitación	22,73 %	31,82 %	45,45 %
Administración del personal	22,73 %	0,00 %	77,27 %

Nota. La valoración favorable agrupa las categorías buena y muy buena cuando ambas estuvieron disponibles. La valoración desfavorable agrupa las categorías mala y muy mala. En el indicador correspondiente a la administración del personal no se registraron respuestas en la categoría regular.

Como se observa en la Tabla 1, la comunicación interna presentó la mayor proporción de valoraciones desfavorables, con el 75,00 %. Aunque la administración del personal alcanzó un porcentaje desfavorable ligeramente superior, del 77,27 %, este indicador no incluyó respuestas en la categoría regular. La selección y la capacitación también mostraron una proporción reducida de valoraciones favorables, correspondientes al 20,45 % y 22,73 %, respectivamente.

3.3 Administración del personal y desempeño laboral autopercebido

La administración del personal fue calificada como mala por 25 trabajadores, equivalentes al 56,82 %, y como muy mala por nueve participantes, correspondientes al 20,45 %. Las dos categorías desfavorables reunieron a 34 trabajadores y representaron el 77,27 % de las respuestas. Los diez participantes restantes, equivalentes al 22,73 %, calificaron este proceso como bueno. No se registraron respuestas en las categorías regular o muy buena.

El desempeño laboral autopercebido se concentró ampliamente en la categoría regular. Cuarenta y un trabajadores, equivalentes al 93,18 %, seleccionaron esta alternativa; dos participantes, correspondientes al 4,55 %, calificaron su desempeño como muy bueno; y un trabajador, equivalente al 2,27 %, lo evaluó como bueno. No se registraron valoraciones negativas del desempeño individual.

Aunque no existieron respuestas negativas en la autovaloración del desempeño, la concentración del 93,18 % en la categoría regular muestra una limitada diferenciación entre los niveles de desempeño percibido. Las categorías buena y muy buena representaron conjuntamente apenas el 6,82 % de las respuestas.

En conjunto, los resultados muestran que el conocimiento de los objetivos organizacionales fue la principal fortaleza identificada, con una respuesta afirmativa del 81,82 %. En contraste, la administración del personal, la comunicación interna, la selección y la capacitación presentaron las mayores proporciones de valoraciones desfavorables o intermedias. Debido al alcance descriptivo del estudio y a la ausencia de puntuaciones individuales diferenciadas para las variables, estos resultados permiten identificar las principales brechas organizacionales, pero no cuantificar una relación estadística ni establecer que la gestión del talento humano haya causado el nivel de desempeño autopercebido.

4. DISCUSIÓN

Los resultados evidenciaron que el proceso de selección fue valorado como regular o malo por el 79,55 % de los trabajadores. Este hallazgo sugiere la existencia de debilidades en la definición de perfiles, la verificación de competencias y la correspondencia entre las características de los candidatos y las exigencias de los puestos. Figueroa González et al. (2024) encontraron que la selección constituye una dimensión relevante de la gestión del talento humano, debido a que una adecuada correspondencia entre conocimientos, aptitudes y responsabilidades favorece el desempeño laboral. Madanchian (2024) añade que los procesos contemporáneos de contratación requieren criterios transparentes, información verificable y procedimientos trazables que permitan reducir la subjetividad en las decisiones. En la empresa estudiada, la baja valoración favorable del proceso indica la necesidad de establecer perfiles de cargo, criterios de selección y mecanismos estandarizados para evaluar a los candidatos.

El conocimiento de los objetivos organizacionales fue la principal fortaleza identificada, debido a que el 81,82 % de los participantes manifestó conocerlos. Sin embargo, este resultado coexistió con una valoración desfavorable de la comunicación interna por parte del 75,00 % de los trabajadores. Esta diferencia muestra que la difusión de los objetivos generales no necesariamente garantiza la existencia de una comunicación cotidiana clara, oportuna y participativa. Men (2014) comprobó que la comunicación transparente y el liderazgo participativo contribuyen a fortalecer la relación entre los trabajadores y la organización. Por su parte, Verčič y Špoljarić (2020) explican que la satisfacción con la comunicación interna depende tanto de los canales utilizados como de la calidad, utilidad y oportunidad de la información transmitida. Por consiguiente, la empresa parece haber logrado comunicar sus metas institucionales, pero todavía presenta dificultades para mantener un intercambio funcional entre los diferentes niveles y áreas.

La comunicación interna obtuvo una de las valoraciones más críticas, especialmente porque el 56,82 % de los trabajadores la calificó como muy mala. Este resultado puede relacionarse con dificultades para transmitir instrucciones, coordinar actividades y comunicar cambios que afectan el trabajo diario. Men (2014) sostiene que una comunicación interna insuficiente puede debilitar la confianza y limitar la participación de los empleados en los procesos organizacionales. Verčič y Špoljarić (2020) agregan que la comunicación no debe reducirse a la difusión descendente de mensajes, sino que debe incorporar espacios de retroalimentación que permitan a los trabajadores expresar dudas, necesidades y propuestas. Desde esta perspectiva, resulta necesario fortalecer los canales formales y establecer mecanismos de comunicación bidireccional entre la gerencia, el área administrativa y el personal de producción.

La capacitación también presentó resultados desfavorables, puesto que el 77,27 % de los participantes la calificó como regular o mala. Este hallazgo no debe interpretarse únicamente como una posible insuficiencia en la cantidad de actividades formativas, sino también como una señal de limitada pertinencia, continuidad o aplicación práctica. Pham et al. (2024) indican que la formación contribuye al desempeño cuando los conocimientos adquiridos pueden movilizarse y utilizarse en las tareas laborales. Esteban-Lloret et al. (2023) encontraron que los resultados de la capacitación dependen igualmente del clima de apoyo y de las condiciones organizacionales que facilitan la transferencia del aprendizaje. Por ello, las acciones formativas de la empresa deberían partir de un diagnóstico de necesidades por puesto, incorporar actividades prácticas y contar con mecanismos de evaluación y seguimiento.

La administración del personal presentó la mayor proporción de respuestas desfavorables, con el 77,27 %. Este resultado guarda coherencia con las debilidades observadas en la selección, la comunicación y la capacitación, y muestra que los trabajadores no percibían estos procesos como componentes de un sistema organizado de acompañamiento. Jiang et al. (2012) explican que las prácticas de recursos humanos generan mejores resultados cuando fortalecen de manera conjunta las habilidades, la motivación y las oportunidades de participación. Desde este enfoque, las dificultades identificadas no deberían abordarse mediante acciones aisladas, debido a que la selección, la formación, la comunicación y la evaluación forman parte de un mismo sistema de gestión. La intervención sobre un único proceso, sin fortalecer los restantes, podría limitar la sostenibilidad de las mejoras.

El desempeño laboral autopercibido se concentró en la categoría regular, seleccionada por el 93,18 % de los trabajadores. Aunque no se registraron respuestas negativas, esta concentración no debe interpretarse automáticamente como evidencia de un desempeño adecuado. La reducida variabilidad de las respuestas podría estar relacionada con la ausencia de criterios objetivos para diferenciar los niveles de ejecución, con la escasa retroalimentación o con la cautela de los trabajadores al valorar su propio desempeño. Chopra et al. (2023) encontraron que la orientación hacia la retroalimentación se relaciona con la disposición de los trabajadores para reconocer fortalezas y necesidades de mejora. Yang et al. (2024) destacan que la confianza en el supervisor y el bienestar laboral también intervienen en la forma en que los empleados responden a los procesos de evaluación. En consecuencia, la empresa necesita sustituir las valoraciones generales por evaluaciones sustentadas en funciones, competencias, resultados e indicadores previamente establecidos.

Los hallazgos presentan coincidencias con investigaciones desarrolladas en otros contextos latinoamericanos. Vilcape et al. (2024) identificaron una correlación positiva moderada entre la gestión del talento humano y el desempeño

laboral en 157 trabajadores de asociaciones sociales privadas de Lima Metropolitana. Figueroa González et al. (2024) encontraron una relación positiva de magnitud media entre ambas variables en personal administrativo universitario y destacaron la relevancia de la selección y la capacitación. Estos antecedentes respaldan la importancia de fortalecer las prácticas de gestión del talento humano. Sin embargo, los resultados del presente estudio no pueden compararse directamente en términos inferenciales, debido a que se obtuvieron mediante indicadores descriptivos y no se dispuso de puntuaciones individuales diferenciadas para calcular una asociación válida entre la gestión del talento humano y el desempeño.

Desde una perspectiva práctica, los resultados sustentan la necesidad de formalizar los procedimientos mediante un manual operativo que establezca responsables, actividades, criterios, registros e indicadores para la selección, la inducción, la comunicación, la capacitación y la evaluación del desempeño. Armstrong y Taylor (2023) advierten que las políticas de gestión de personas producen valor cuando se aplican de forma consistente y se revisan de acuerdo con las necesidades organizacionales. Por tanto, el manual no debe constituir un documento estático, sino una herramienta de aplicación permanente, acompañada de cronogramas, responsables, capacitación para su utilización y mecanismos periódicos de seguimiento.

Entre las acciones prioritarias se encuentran la elaboración de perfiles de cargo y matrices de competencias, la utilización de formatos estandarizados para el reclutamiento y la selección, la implementación de reuniones periódicas por área, la creación de canales de retroalimentación y el diseño de un plan anual de capacitación basado en necesidades previamente identificadas. También se recomienda aplicar evaluaciones semestrales que integren indicadores conductuales y resultados verificables. Peretz (2024) encontró que el compromiso desempeña un papel relevante en la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño. Por esta razón, las acciones propuestas deben incorporar la participación, el reconocimiento y el bienestar de los trabajadores, y no limitarse a incrementar los mecanismos de supervisión y control.

Los resultados deben interpretarse considerando varias limitaciones. La investigación se realizó en una sola empresa y comprendió a 44 trabajadores, de los cuales la mayoría pertenecía al área de producción, lo que restringe la generalización de los hallazgos. El desempeño fue medido mediante autopercepción y no se utilizaron indicadores objetivos de productividad, calidad, ausentismo o rotación. Tampoco se dispuso de evidencia psicométrica completa del cuestionario ni de una matriz individual con puntuaciones diferenciadas para las variables. Además, el diseño transversal permitió caracterizar las percepciones existentes en un momento determinado, pero no establecer temporalidad ni causalidad (Kamper, 2020).

Futuras investigaciones deberían validar el instrumento, evaluar su consistencia interna y conservar una matriz individual que permita relacionar las puntuaciones de gestión del talento humano con las medidas de desempeño. También sería conveniente incorporar evaluaciones de supervisores e indicadores objetivos, aplicar medidas de asociación apropiadas para datos ordinales y ampliar el estudio a empresas con diferentes características. Finalmente, un diseño longitudinal o cuasiexperimental permitiría comparar los indicadores antes y después de implementar los procedimientos propuestos y determinar si las mejoras se mantienen a lo largo del tiempo.

5. CONCLUSIONES

La investigación permitió diagnosticar la gestión del talento humano y describir el desempeño laboral autopercebido de los trabajadores de la empresa. Los resultados evidenciaron debilidades en la selección, la comunicación interna, la capacitación y la administración del personal. La comunicación interna y la administración del personal concentraron las mayores proporciones de valoraciones desfavorables, con el 75,00 % y el 77,27 %, respectivamente. Estos hallazgos muestran que los procesos analizados no se encontraban suficientemente formalizados ni articulados dentro de un sistema integral de gestión.

El conocimiento de los objetivos organizacionales constituyó la principal fortaleza identificada, debido a que el 81,82 % de los trabajadores manifestó conocerlos. Sin embargo, este resultado coexistió con una percepción desfavorable de la comunicación interna, lo que demuestra que la difusión de las metas institucionales no garantiza por sí sola la

existencia de instrucciones oportunas, coordinación entre las áreas o mecanismos adecuados de retroalimentación. Por consiguiente, la empresa necesita fortalecer la comunicación cotidiana y promover una participación más activa de los trabajadores en la solución de los problemas organizacionales.

El desempeño laboral autopercibido se concentró en la categoría regular, seleccionada por el 93,18 % de los participantes. Esta limitada variabilidad evidencia la necesidad de establecer criterios objetivos que permitan diferenciar los niveles de desempeño, reconocer fortalezas e identificar necesidades de mejora. No obstante, debido al alcance descriptivo, transversal y no experimental del estudio, los resultados no permiten afirmar que las deficiencias en la gestión del talento humano hayan causado el nivel de desempeño declarado por los trabajadores. El aporte de la investigación consiste en identificar la coexistencia de brechas organizacionales que requieren atención y seguimiento.

La empresa debe formalizar sus procesos mediante un manual operativo que incluya perfiles de cargo, matrices de competencias, criterios estandarizados de selección, canales de comunicación, planes de capacitación y evaluaciones periódicas sustentadas en indicadores verificables. La implementación de estas acciones debe realizarse de manera gradual y participativa, con responsables, cronogramas y mecanismos de seguimiento. Una evaluación posterior, apoyada en indicadores objetivos de productividad, calidad, ausentismo, rotación y desempeño, permitirá determinar si las medidas implementadas producen mejoras sostenidas en la gestión organizacional y en los resultados laborales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agresti, A. (2019). An introduction to categorical data analysis (3rd ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119405269>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's handbook of human resource management practice (16th ed.). Kogan Page. <https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrong-s-handbook-of-human-resource-management-practice-9781398606630>
- Chopra, R., Zhang, Y., Jex, S. M., & Krajewski, H. T. (2023). Feedback orientation: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100986. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100986>
- Esteban-Lloret, N. N., Aragón-Sánchez, A., & Carrasco-Hernández, A. J. (2023). The interrelationships between organisational climate and job satisfaction and their impact on training outcomes. *Journal of Workplace Learning*, 35(7), 613–631. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2023-0050>
- Figueroa González, E. G., Sotelo Asef, J. G., Herrera Soto, M., & Tortolero Portugal, R. (2024). Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo en la academia. *RAN: Revista Academia & Negocios*, 10(2), 210–221. <https://doi.org/10.29393/RAN10-13GTER40013>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Kamper, S. J. (2020). Types of research questions: Descriptive, predictive, or causal. *Journal of Orthopaedic & Sports Physical Therapy*, 50(8), 468–469. <https://doi.org/10.2519/jospt.2020.0703>
- Lee, M., Lee, G., Lim, K., Moon, H., & Doh, J. (2024). Machine learning-based causality analysis of human resource practices on firm performance. *Administrative Sciences*, 14(4), 75. <https://doi.org/10.3390/admsci14040075>
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)
- Madanchian, M. (2024). From recruitment to retention: AI tools for human resource decision-making. *Applied Sciences*, 14(24), 11750. <https://doi.org/10.3390/app142411750>
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Peretz, H. (2024). Sustainable human resource management and employees' performance: The impact of national culture. *Sustainability*, 16(17), 7281. <https://doi.org/10.3390/su16177281>
- Pham, Q. T., Le, C. K., Huynh, D. T. L., & Misra, S. (2024). The impact of operant resources on the task performance of learners via knowledge management process. *Information*, 15(6), 338. <https://doi.org/10.3390/info15060338>

- Prieto-Díez, F., Postigo, Á., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2022). Work engagement: Organizational attribute or personality trait? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(2), 85–92. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a7>
- Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(3), 389–405. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2019-0080>
- Vilcape, W., Toca, C., & Mora, J. G. (2024). Correlación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en asociaciones sociales privadas de Lima Metropolitana. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, 23, 224–241. <https://doi.org/10.37135/chk.002.23.10>
- Yang, Y., Obrenovic, B., Kamotho, D. W., Godinic, D., & Ostic, D. (2024). Enhancing job performance: The critical roles of well-being, satisfaction, and trust in supervisor. *Behavioral Sciences*, 14(8), 688. <https://doi.org/10.3390/bs14080688>

CONSIDERACIONES ÉTICAS

El presente estudio se llevó a cabo de conformidad con los principios éticos que rigen la investigación con participantes humanos. Antes de la recolección de los datos, el protocolo de investigación fue revisado y aprobado por el comité de ética institucional correspondiente. Todos los participantes fueron informados de manera clara sobre los objetivos del estudio, los procedimientos, las posibles implicaciones y el carácter voluntario de su participación, otorgando posteriormente su consentimiento informado. Durante todo el proceso de investigación se garantizó la confidencialidad de la información, el anonimato de los participantes y el uso exclusivo de los datos recopilados con fines científicos y académicos.

DECLARACIÓN SOBRE EL USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL (IA)

Los autores declaran que la herramienta de inteligencia artificial generativa ChatGPT fue utilizada exclusivamente para la traducción al idioma inglés y la revisión lingüística del manuscrito. La herramienta no contribuyó a la concepción del estudio, el diseño de la investigación, la recolección de datos, el análisis estadístico, la interpretación de los resultados ni a la elaboración de las conclusiones. Los autores asumen la plena responsabilidad por la originalidad, exactitud, integridad y validez científica del contenido presentado en este manuscrito.

FINANCIAMIENTO

La presente investigación no recibió subvenciones, becas ni apoyo financiero específico por parte de organismos públicos, entidades comerciales u organizaciones sin fines de lucro.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses de carácter financiero, personal, profesional o institucional que hayan podido influir en el desarrollo, los resultados o la publicación de esta investigación.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Ariana Alexandra Calvache Montesdeoca y Gabriela Jazmín Aguirre Yépez.

Curación de datos: Ariana Alexandra Calvache Montesdeoca.

Análisis formal: Ariana Alexandra Calvache Montesdeoca.

Investigación: Ariana Alexandra Calvache Montesdeoca.

Metodología: Ariana Alexandra Calvache Montesdeoca y Gabriela Jazmín Aguirre Yépez.

Administración del proyecto: Gabriela Jazmín Aguirre Yépez.

Recursos: No aplica.

Software: Ariana Alexandra Calvache Montesdeoca.

Calvache Montesdeoca et al.

Supervisión: Gabriela Jazmín Aguirre Yépez.

Validación: Ariana Alexandra Calvache Montesdeoca y Gabriela Jazmín Aguirre Yépez.

Visualización: Ariana Alexandra Calvache Montesdeoca.

Redacción – borrador original: Ariana Alexandra Calvache Montesdeoca.

Redacción – revisión y edición: Gabriela Jazmín Aguirre Yépez.