



Artículo Profesional de Alto Nivel

Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en Empresas de Consumo Masivo.

Ing. Borja Tapia Edgar Santiago

**Dirección de Postgrado, Cooperación y Relaciones Internacionales,
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí – ULEAM**

Ing. Pinargote Pinargote Henrry Marcelino, Dr. Phd

El Carmen, Manabí

2025

Título:

Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral en Empresas de Consumo Masivo
Human Talent Management and Work Performance in Consumer Goods Companies

Borja Tapia Edgar Santiago¹
Pinargote Pinargote Henrry Marcelino²

Resumen

Esta investigación analiza la influencia de la gestión del talento humano (GTH) en el desempeño laboral dentro de empresas del sector de consumo masivo en Santo Domingo, Ecuador. Para ello, se empleó un enfoque cuantitativo, no experimental y de alcance correlacional. Se aplicó una encuesta estructurada a una muestra de 300 empleados pertenecientes a las 20 organizaciones con mayor participación en la ciudad, con el fin de evaluar cómo los distintos subsistemas de la GTH inciden en variables como eficiencia, eficacia, trabajo en equipo y evaluación del rendimiento. Los resultados evidencian que, si bien existe un reconocimiento general de prácticas formales en los procesos de reclutamiento y selección, persisten insuficiencias importantes en áreas clave como la capacitación, inducción, progreso profesional y sistemas de retroalimentación. De manera específica, el componente orientado al crecimiento profesional muestra carencias evidentes en aspectos como la valorización, las compensaciones y los estímulos, lo que incide negativamente en la energía laboral, el vínculo con la entidad y la implicación del personal. En cuanto al rendimiento organizacional, tanto la productividad como la efectividad reflejan una baja apreciación por parte de los empleados, lo que revela una desconexión entre los planes institucionales y las acciones ejecutadas por el equipo humano. A pesar de que una mayoría superior al 70 % reconoce que la administración del recurso humano influye de forma positiva en su labor, una proporción importante señala no haber participado en procesos estructurados de valoración ni haber recibido comentarios formales sobre su labor. Como resultado, se concluye que una dirección estratégica de personas, basada en procedimientos definidos, formación permanente, apreciación oportuna y sistemas imparciales de medición, es clave para potenciar tanto los logros individuales como los colectivos, consolidar los valores internos y asegurar la viabilidad de las organizaciones en contextos de alta exigencia.

Palabras claves: Talento Humano, Gestión, Desempeño laboral, Evaluación de Desempeño, Consumo Masivo

¹ Tu micro

² La mía

Abstract

This study examines the influence of human talent management (HTM) on job performance within companies in the mass consumption sector in the city of Santo Domingo, Ecuador. A quantitative, non-experimental, and correlational approach was used. A structured survey was administered to a sample of 300 employees from the 20 companies with the highest participation in the sector, aiming to assess how various HTM subsystems impact variables such as efficiency, effectiveness, teamwork, and performance evaluation. The results reveal that although there is general acknowledgment of formal practices in recruitment and selection processes, significant shortcomings persist in key areas such as training, onboarding of new personnel, professional development, and feedback systems. In particular, the human talent development subsystem shows notable weaknesses in terms of recognition, benefits, and incentives, which directly affect employee motivation, sense of belonging, and work commitment. Regarding performance, the dimensions of efficiency and effectiveness show low levels of favorable perception, indicating a weak alignment between institutional strategic planning and employee efforts. Although more than 70% of respondents believe that HTM positively influences their performance, a considerable number report not having participated in systematic evaluations or received formal feedback. In conclusion, the study confirms that comprehensive human talent management based on clear processes, continuous training, effective recognition, and objective evaluation mechanisms is essential for improving individual and collective performance, strengthening organizational culture, and contributing to the sustainability of companies in a highly competitive environment.

Keywords: Human Talent, Management, Job Performance, Performance Evaluation, Mass Consumption

Introducción

El recurso humano requerido por las empresas para ejecutar sus actividades empresariales representa un elemento clave para alcanzar sus metas y propósitos estratégicos, ya sea en entidades públicas como privadas. En este sentido Ramírez (2023) expresa que “las organizaciones se esfuerzan por reclutar a los candidatos más adecuados para cada puesto de trabajo, por lo tanto, el área de talento humano implementa procesos de selección de manera precisa y eficiente” (p. 14). Esto se realiza con la finalidad de maximizar los recursos disponibles y lograr un rendimiento competitivo por parte de los colaboradores.

Según la Organización Internacional del Trabajo (2024), en el ámbito mundial se han realizado diversos estudios sobre la importancia de la gestión del talento humano y su relación con la productividad laboral. Los resultados demuestran que aquellos países con altos promedios obtienen mayores beneficios relacionados con la ventaja competitiva de sus trabajadores, debido a que priorizan la atracción y retención de personas calificadas, generando un impacto significativo a nivel macroeconómico, funcional y conductual dentro de las entidades.

No obstante, Castro y Delgado (2020) señalan que, a nivel internacional, se ha puesto un enfoque particular en cuanto a la gestión del talento humano para alcanzar los resultados deseados y lograr beneficios generales. Este proceso implica el uso de herramientas y modelos adaptados a las diversas realidades de cada organización, también se invierte en el personal mediante programas de capacitaciones y recompensas continuas.

En esta misma línea Cabezas y Brito (2021) determinan que en Ecuador, al igual que en muchas otras partes del mundo, la GTH ha evolucionado recientemente a una herramienta estratégica, destinada a crear una ventaja competitiva. Por otra parte, Gaspar (2021) indica que, hasta hace poco tiempo, se consideraba que el principal capital de las organizaciones era únicamente el financiero, enfocándose en la liquidez, los estados contables y la estabilidad fiscal. Sin embargo, han surgido nuevas formas de interacción entre los individuos y la empresa, promoviendo una transformación en la dinámica de la alta dirección, la cual ha transitado de un modelo autoritario y rígido hacia una gestión centrada en el bienestar de las personas.

Ésta investigación será realizada en Santo Domingo perteneciente a la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, misma que se ha caracterizado por ser el punto de unión con las regiones de la costa y la sierra ecuatoriana, y, entre otras particularidades por ser altamente comercial no solo por su ubicación estratégica sino porque existe un gran número de personas nacionales y extrajeras radicadas en la localidad. Con base en la información del Catastro histórico proporcionada por el Servicio de Rentas Internas SRI (2024), en la ciudad existen hasta el momento 20 grandes contribuyentes en el sector de consumo masivo.

Con base en lo descrito, se determina que el objetivo de la GTH es lograr que la organización disponga de personal eficiente para que las operaciones económicas que se realizan en ella sean ejecutadas de mejor manera, con el fin de que esta tenga la capacidad de diferenciarse favorablemente de las demás y logre ser más competitiva. Sin embargo, surge la siguiente pregunta que plantea el problema de estudio ¿Cuál es la importancia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de las empresas de consumo masivo en Santo Domingo, Ecuador?

Por lo tanto, esta investigación tiene como objetivo analizar la importancia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de las empresas de consumo masivo en Santo Domingo, Ecuador.

Se justifica el desarrollo de esta investigación desde el enfoque práctico, debido a que es fundamental para entender si la gestión del talento humano es significativa para la mejora del desempeño laboral en empresas de consumo masivo. Es crucial recordar que los procesos de GTH comienzan con el reclutamiento y la admisión de personal y muchas organizaciones enfrentan dificultades para identificar los perfiles adecuados al contratar, lo que puede afectar el rendimiento de los trabajadores.

A su vez, esta investigación aporta académicamente al evidenciar el vínculo entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en empresas del sector de consumo masivo. Su valor radica no solo en el análisis práctico, sino también en la posibilidad de orientar decisiones organizacionales con base en datos concretos. Asimismo, sus resultados pueden servir como referencia para futuras indagaciones con problemáticas similares, fortaleciendo el desarrollo de estudios enfocados en el aprovechamiento estratégico del personal.

A fin de dar un fundamento científico a las variables de estudio se analizan los temas siguientes por guardar relación con la investigación actual.

Gestión del talento humano

Constituye el conjunto de habilidades, conocimientos, destrezas y capacidades que poseen los individuos y que resultan esenciales para fortalecer la competitividad de una organización. En relación con esto, Alles (2019) afirma que, se manifiesta a través de características como la innovación, la creatividad y la proactividad, elementos que impactan directamente en el compromiso y desempeño de los trabajadores. Su correcta gestión permite a las empresas desarrollar una competitiva sostenible y diferenciadora ventaja frente a sus competidores.

Por su parte, Galleani (2023) sostiene que “también se lo conoce como las cualidades, experiencia y competencias necesarias que los empleados aportan para cumplir con los objetivos y desafíos de sus roles” (p. 19). En dicho sentido, administrar el talento humano implica identificar, formar y conservar a los recursos internos que poseen los conocimientos, aptitudes y motivaciones requeridas, en la cantidad y calidad requeridas para asegurar la permanencia y éxito de la organización. Este enfoque estratégico permite vincular el desarrollo individual con las metas institucionales, garantizando un crecimiento integral.

Procesos clave de la gestión de talento humano

Los procesos fundamentales de la GTH son determinantes para asegurar que las organizaciones cuenten con colaboradores capacitados y comprometidos, capaces de alcanzar los finos estratégicos establecidos. De acuerdo con Castañeda (2020), estos métodos abarcan desde la planeación del personal, que identifica las necesidades actuales y futuras de la organización, hasta la desvinculación ética del empleado. Asimismo, Aponte (2020) menciona que, actividades como el reclutamiento y selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la compensación, aseguran no solo la atracción del mejor talento, sino también su desarrollo, motivación y retención en el tiempo.

Ladrón de Guevara (2023) añade que la gestión del compromiso, la formación de líderes y el fomento de una cultura inclusiva refuerzan el sentido de pertenencia y optimizan el

ambiente laboral, favoreciendo que el equipo trabaje en sintonía con los valores corporativos. Al integrar estos procesos, las empresas no solo incrementan su eficiencia, sino que también consolidan una estructura adaptable frente a los constantes cambios del entorno, garantizando su permanencia y competitividad.

Importancia de la gestión del talento humano

La GTH es crucial para el rendimiento laboral, ya que permite alinear las capacidades, habilidades y motivaciones del personal con los objetivos institucionales. Quito y Zurita (2021) sostienen que, mediante procesos como la selección, capacitación y evaluación, el área de talento humano garantiza que cada individuo cuente con las herramientas necesarias para desempeñarse eficazmente.

Esto no solo eleva la productividad, sino que también refuerza el sentido de propósito y compromiso en los colaboradores, aspectos esenciales para el logro de los objetivos organizacionales. En este marco, Guillén y Guillén (2024) indican que la gestión del talento humano “crea un entorno laboral positivo que influye directamente en la satisfacción y el compromiso de los trabajadores; políticas como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y la promoción de un clima inclusivo fortalecen la relación entre los empleados y la empresa” (p. 33). Es decir, su relevancia no radica en potenciar el rendimiento del personal, se necesita prepararlo para afrontar los desafíos venideros, consolidándose en un elemento estratégico clave para la sostenibilidad empresarial.

Retos que enfrenta la gestión del talento humano

La administración del talento humano se enfrenta a desafíos significativos en un entorno cada vez más dinámico, como atraer y conservar profesionales en un mercado competitivo, donde estos buscan el equilibrio entre lo personal y lo laboral. Valladolid y Callao (2021) mencionan que también se requiere adaptarse al acelerado avance tecnológico, lo que implica una actualización continua de competencias y enfrentarse a la escasez de perfiles especializados.

Ante esto, Troilo (2022) señala que, el uso de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y los análisis predictivos, permiten gestionar el talento de manera más eficiente y

personalizada. Asimismo, promover culturas inclusivas y apostar por el desarrollo profesional impulsa la innovación y la fidelización del personal. Las modalidades de trabajo flexible amplían mejoran la satisfacción de los empleados, por lo tanto, transformar estos desafíos en ventajas competitivas permite a las organizaciones fortalecer su resiliencia y productividad en un entorno dinámico.

Desempeño laboral

El desempeño laboral se refiere a la eficacia con que un trabajador ejecuta sus funciones dentro de una organización. Bautista, Cienfuegos y Aquilar (2020) explican que es un concepto de recursos humanos que abarca aspectos como la eficiencia, la seguridad y la calidad con la que se alcanzan los objetivos. Así mismo, Olivera, Leyva y Napán (2021) destacan que se ve influenciado por diversos factores, como: las habilidades y competencias profesionales del empleado, sus destrezas interpersonales, la distribución empresarial, la motivación del trabajador, sus actitudes.

Por lo tanto, el rendimiento laboral puede ser comprendido como el grado en que la estructura, políticas, prácticas internas y dinámicas grupales de la empresa influyen en la forma en que sus colaboradores desempeñan sus actividades. Este enfoque busca fomentar comportamientos eficaces, orientados al logro de resultados tangibles.

Factores que influyen en el desempeño laboral

Un buen nivel de desempeño laboral depende de una combinación de factores internos y externos que influyen en su productividad y motivación. Cárdenas y Delgado (2020) afirman que uno de los aspectos clave es la competencia y las habilidades del personal, ya que contar con la capacitación y el conocimiento técnico necesario es esencial para desempeñar sus funciones.

De acuerdo con lo descrito, los autores Del Rocío et al., (2022) sostienen que,

Cuando los trabajadores tienen acceso a las herramientas y la formación adecuada, se sienten más seguros y preparados, lo que mejora significativamente su rendimiento. El ambiente laboral también es un factor determinante, abarcando tanto las condiciones físicas del lugar de trabajo como el clima organizacional (p. 15).

Espacios bien diseñados, seguros y adaptados a las necesidades de los empleados favorecen su comodidad y concentración. Asimismo, un clima positivo, caracterizado por una comunicación efectiva, respeto y colaboración, fomenta el compromiso y la satisfacción. Por el contrario, entornos conflictivos o tóxicos pueden perjudicar el desempeño y aumentar el estrés.

En ese sentido, Sumba, Moreno y Villafuerte (2022) aportan indicando que la motivación, por su parte, es fundamental para el rendimiento. Los empleados que perciben que su trabajo es valorado, que tienen oportunidades de desarrollo y reciben una remuneración justa suelen ser más productivos y comprometidos. En otras palabras, factores como el reconocimiento, los incentivos y el respaldo de los líderes son fundamentales para conservar una estimulación elevada.

Evaluación de desempeño

La evaluación del rendimiento permite a las organizaciones medir objetivamente las capacidades, logros y eficiencia de su personal, identificando fortalezas y aspectos por mejorar con el fin de implementar planes de desarrollo personalizados. Ante esto Durán (2020) resalta que estas evaluaciones, generalmente realizadas de forma periódica deben estar alineadas con los objetivos y metas organizacionales, convirtiéndose en herramientas clave para la mejora continua.

Ante esto, Alles (2019) indica que, en las organizaciones modernas, el interés por el desempeño ha crecido, junto con la necesidad de establecer sistemas de evaluación rigurosos, transparentes y creíbles que demuestren los beneficios reales de los programas de mejora. Tradicionalmente, estas evaluaciones se centraban en el cumplimiento de objetivos y expectativas individuales. Sin embargo, con el tiempo, han evolucionado para incluir aspectos como habilidades, relaciones interpersonales, responsabilidad y aportaciones al entorno laboral. De igual forma Canossa (2022) señala que, la puntualidad, la limpieza y las horas de trabajo siguen siendo considerados, hoy se pone mayor énfasis en las competencias y el valor agregado que el empleado aporta a la organización, incluyendo su potencial de desarrollo y alineación con las políticas de gestión individualizadas.

Es decir, la evaluación del desempeño se percibe como un proceso integral que no solo cuantifica lo que el colaborador hace, sino también cómo lo realiza y cuál es su impacto global

en la organización. Este análisis permite implementar políticas que potencien el desarrollo individual y fortalezcan los resultados colectivos.

Relación de la gestión de talento humano y el desempeño laboral

Existe una relación directa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, ya que esta alinea las capacidades y motivaciones del personal con las metas organizacionales. A través de procesos como el reclutamiento, formación y evaluación, se asegura que los empleados posean las competencias necesarias para ejecutar sus funciones con eficiencia, mejorando su rendimiento general.

Con base en lo descrito, Ricaurte, Rodríguez y Romero (2020) mencionan que la gestión del talento humano promueve un entorno laboral que fomenta el compromiso y la satisfacción del personal, factores como un clima organizacional positivo, políticas de reconocimiento y un liderazgo efectivo impulsan a los empleados a alcanzar sus metas individuales y colectivas, mientras que la falta de atención a su bienestar puede reducir la productividad y aumentar la rotación.

En concordancia con los autores mencionados, Pineda et al., (2023) establecen que el desarrollo continuo de los empleados es otro aspecto clave, ya que la capacitación y las oportunidades de crecimiento profesional fortalecen tanto sus competencias como su sentido de pertenencia. Esto crea equipos más productivos y resilientes, preparados para afrontar los desafíos del entorno laboral.

En definitiva, la gestión del talento humano representa un elemento estratégico indispensable para el éxito y la permanencia de las organizaciones. El análisis de su vinculación con el desempeño laboral permite evidenciar cómo las prácticas adecuadas en este ámbito pueden potenciar las capacidades del personal y optimizar su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Materiales y métodos

El estudio actual se caracteriza por poseer un paradigma positivista debido a que el enfoque de la investigación es cuantitativo. Según Bardales (2021) este se basa en analizar datos numéricos para identificar patrones, relaciones o comprobar hipótesis, además; destaca por su objetividad que lo hace ideal para generalizar resultados mediante muestras representativas y mediciones precisas, también facilita la replicación y comparación de estudios.

Por otra parte, la investigación tiene un diseño de campo no experimental debido a que el investigador no manipula intencionalmente las variables de estudio, (gestión del talento humano y desempeño laboral) cuyo nivel de alcance es correlacional. Ante esto, Galarza (2021) expresa que este examina la forma en la que se relacionan los problemas y tentativas soluciones, sin determinar una relación de causa y efecto, emplea herramientas estadísticas para evaluar la intensidad y el sentido de la asociación, siendo especialmente valiosa en campos como la psicología, la educación y las ciencias sociales o administrativas.

En concordancia con lo mencionado, Saras (2023) expone que “la técnica de investigación consiste en una serie de métodos o pasos concretos que se emplean para reunir, examinar y comprender datos, con el propósito de conocer mejor un fenómeno” (p. 8). La selección depende de los objetivos del trabajo y del tipo de información que se necesite.

Por tal razón, se utilizó la encuesta, misma que estuvo dirigida a los trabajadores de las empresas de consumo masivo que se encuentran ubicadas en la ciudad de Santo Domingo, para su correcta aplicación se hará uso de un cuestionario como instrumento de investigación, cuya estructura se caracteriza por poseer interrogantes de selección múltiple con la intención de medir las dimensiones de talento humano y su influencia en el desempeño laboral.

La población que formará parte del estudio tiene una extensión de 1350 empleados que laboran en los 20 grandes contribuyentes del sector de consumo masivo ubicados en la ciudad de Santo Domingo. Cifras obtenidas a partir de la información publicada en el sitio web del Servicio de Rentas Internas SRI (2024). Por ende, se empleará el muestreo aleatorio simple como técnica de recolección de datos. De acuerdo con Chero (2024) este método probabilístico otorga a cada miembro del universo la misma posibilidad de ser seleccionado, lo que garantiza

la representatividad de la muestra y minimiza el sesgo. No obstante, su aplicación puede resultar menos eficiente en poblaciones numerosas o geográficamente dispersas.

Considerando las particularidades de la población objeto de estudio, se optó por aplicar la fórmula de muestreo para poblaciones finitas, estableciendo un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. Como resultado, se determinó una muestra compuesta por 300 participantes. Para el análisis de los datos recolectados mediante los instrumentos de investigación, se utilizó el software estadístico SPSS, el cual permite generar tablas y representaciones gráficas que facilitan la interpretación y presentación clara de los resultados obtenidos.

La medición de las variables de estudio se evaluó con base en las dimensiones del proceso de gestión del talento humano y la evaluación del desempeño, tal como se muestra en el anexo de operacionalización.

Resultados y discusión

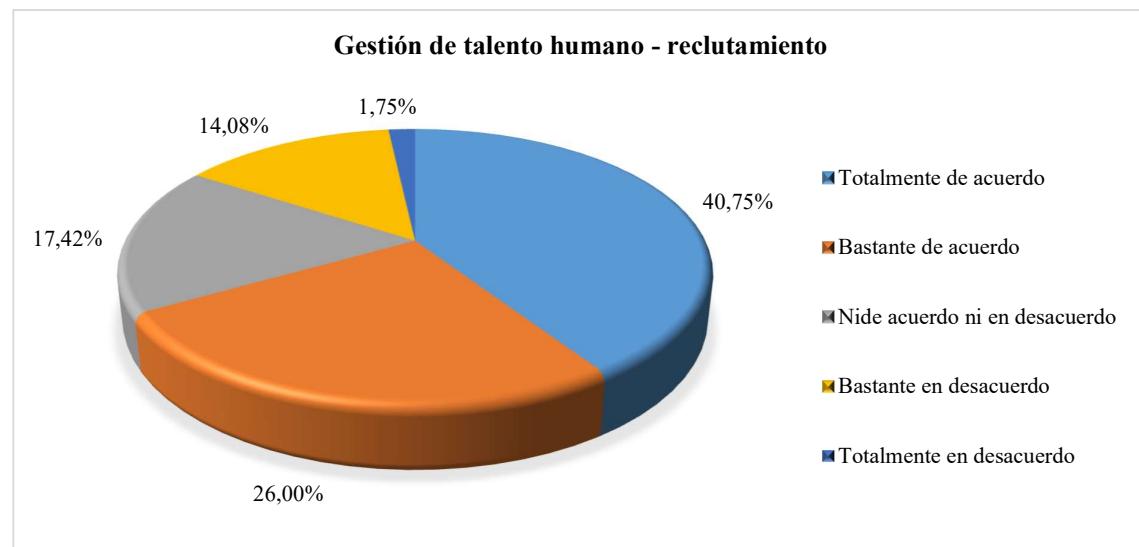
Tras la aplicación del instrumento de investigación y el posterior análisis exhaustivo de los datos recolectados, se lograron identificar los principales hallazgos que aportan claridad y profundidad a la investigación. Estos resultados se presentan organizadamente conforme a las subdimensiones de las variables dependiente e independiente, tal como fueron definidas y estructuradas en la matriz de operacionalización. Esta organización permite una interpretación coherente, lógica y alineada con el enfoque metodológico adoptado para el estudio, facilitando así la comprensión integral de los fenómenos investigados.

Además, esta estructuración contribuye a evidenciar la relación entre las variables y sus indicadores específicos, proporcionando un marco sólido para el análisis crítico y la discusión de los resultados obtenidos.

Tabla 1*Datos encuesta sobre la gestión del talento humano - reclutamiento*

Ítems	T. de acuerdo		B. de acuerdo		Ni de A, ni en D		B. en desacuerdo		T. en desacuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.- ¿Fue contratado con base en un sistema formal de reclutamiento y selección de personal?	131	43,67	67	22,33	53	17,67	41	13,67	8	2,67
2.- ¿Se informó de manera formal sobre la vacante de empleo en la empresa?	133	44,33	118	39,33	49	16,33	0	0,00	0	0,00
4.- ¿El proceso de reclutamiento en el que participó se realizó de forma satisfactoria?	207	69,00	79	26,33	14	4,67	0	0,00	0	0,00
6.- ¿Ingresó usted a laborar en la empresa a través de referencias de conocidos o familiares?	18	6,00	48	16,00	93	31,00	128	42,67	13	4,33
Valores promedios	122	40,75	78	26,00	52	17,42	42	14,08	5	1,75

Nota. Tabla realizada con base en los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de consumo masivo de Santo Domingo. Realizado por Edgar Borja

Figura 1*Datos gestión del talento humano - reclutamiento*

Nota. La figura muestra las cifras relacionadas con el proceso de reclutamiento en las empresas de consumo masivo de la ciudad de Santo Domingo. Fuente: Encuesta (2025).

Respecto al reclutamiento de talento, el 40,75 % de los colaboradores en empresas de consumo masivo afirmó estar completamente conforme con los procedimientos aplicados. Por su parte, el 26 % manifestó un alto nivel de conformidad, mientras que el 17,42 % adoptó una postura neutral. En contraste, el 14,8 % expresó cierta inconformidad y solo el 1,75 % mostró un total desacuerdo.

Datos que indican que la mayoría de los encuestados se encuentran totalmente satisfechos con el proceso de reclutamiento realizado por las empresas de consumo masivo para las laboran en la ciudad de Santo Domingo, mientras que una parte pequeña está en desacuerdo, lo cual refleja que dichas organizaciones llevan a cabo una buena gestión de talento humano, al menos en el subsistema analizado en las encuestas.

El reclutamiento de personal constituye una acción estratégica fundamental para atraer a individuos con las habilidades necesarias que permitan alcanzar las metas de la organización. Cisneros et al., (2022) destacan que la integración de tecnologías basadas en inteligencia artificial en el proceso de selección incrementa la eficiencia en la gestión del talento humano y favorece el crecimiento organizacional. Complementariamente, Juipa (2022) afirman que la búsqueda de trabajadores rigurosa contribuye a optimizar la calidad del equipo de trabajo, impulsando tanto el desarrollo empresarial como la eficacia operativa. De igual forma, Vera y Medina (2023) evidencian que las prácticas efectivas de dichos procesos influyen positivamente en la satisfacción y compromiso laboral, factores esenciales para mejorar el desempeño de los colaboradores.

Captar postulantes idóneos es un aspecto fundamental para asegurar el logro de los objetivos estratégicos de una organización. La incorporación de herramientas tecnológicas avanzadas en los procesos de reclutamiento contribuye significativamente a agilizar y optimizar la identificación del talento humano adecuado. Este tipo de innovación no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también favorece una mayor precisión en la correspondencia entre los perfiles profesionales disponibles y los requerimientos específicos del puesto. Como resultado, las organizaciones reducen errores en la contratación que fortalecen su capacidad para adaptarse a un entorno laboral competitivo y dinámico.

Tabla 2

Datos encuesta sobre la gestión del talento humano - selección

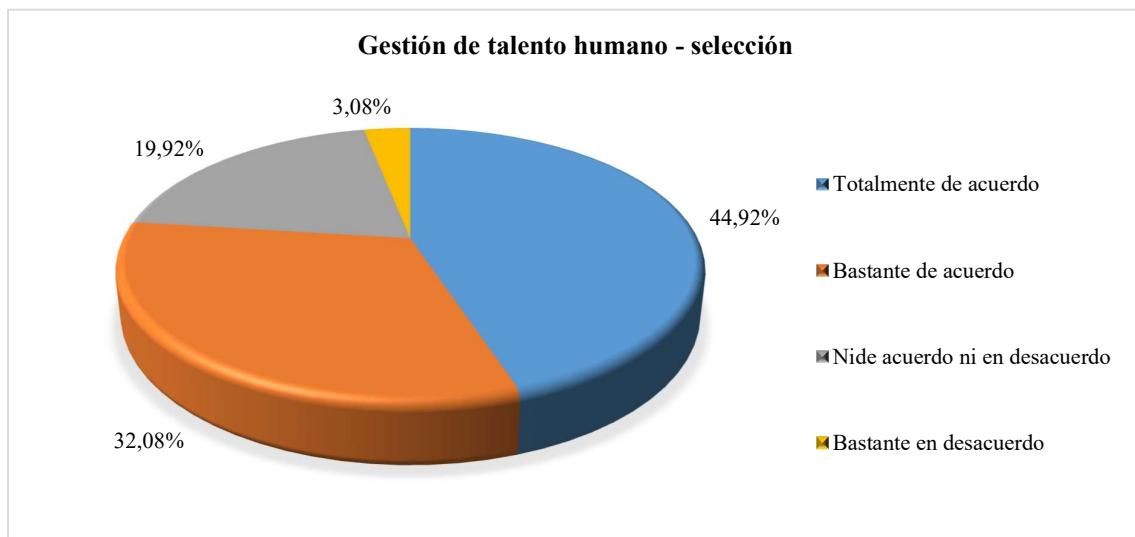
Ítems	T. de acuerdo		B. de acuerdo		Ni de A, ni en D		B. en desacuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%

3.- ¿Usted participó en entrevistas antes de iniciar su relación laboral con la empresa?	207	69,00	93	31,00	0	0,00	0	0,00
5.- ¿Se le comunicó a usted cada fase del proceso de selección de personal a realizar?	79	26,33	93	31,00	128	42,67	0	0,00
7.- ¿Realizó pruebas de conocimiento y aptitudes antes de iniciar a laborar en la empresa donde trabaja actualmente?	49	16,33	103	34,33	111	37,00	37	12,33
8.- ¿Está satisfecho con el proceso de selección realizado durante su contratación?	204	68,00	96	32,00	0	0,00	0	0,00
Valores promedios	135	44,92	96	32,08	60	19,92	9	3,08

Nota. Tabla realizada con base en los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de consumo masivo de Santo Domingo. Realizado por Edgar Borja

Figura 2

Datos gestión del talento humano - selección



Nota. La figura muestra las cifras relacionadas con el proceso de selección en las empresas de consumo masivo de la ciudad de Santo Domingo. Fuente: Encuesta (2025).

En relación con el procedimiento de selección, el 44,92 % de los participantes indicó plena conformidad con las medidas implementadas por las compañías del sector. Asimismo, el 32,08 % presentó una percepción favorable. Por otro lado, el 19,92 % adoptó una posición imparcial, mientras que un 3,08 % mostró ligera oposición. No se reportaron opiniones completamente negativas.

Estos hallazgos reflejan una percepción mayoritariamente positiva por parte de los trabajadores de las empresas de consumo masivo de la ciudad de Santo Domingo, esto según los resultados obtenidos debido a la formalidad en entrevistas, el uso de pruebas y la comunicación transparente refuerzan la confianza de los empleados en la organización.

La selección de personal desempeña un papel esencial en la identificación de candidatos que se ajusten a la cultura organizacional y a sus requerimientos operativos. Bravo y Delgado (2022) indican que ayuda valorar adecuadamente el potencial y rendimiento de los colaboradores, facilitando decisiones clave en cuanto a promociones y asignación de responsabilidades. Por su parte, Prieto, Pérez y Escorcia (2021) subraya la importancia de la evaluación del desempeño como herramienta para detectar fortalezas y debilidades, lo que permite diseñar estrategias de capacitación que incrementen la eficiencia del equipo. Asimismo, Saldaña et al., (2021) señalan que el proceso debe tomar en cuenta las habilidades técnicas y las competencias conductuales, asegurando así una adaptación efectiva al cargo y al entorno laboral.

En definitiva, contar con procesos de selección bien estructurados y basados en criterios objetivos mejora la calidad de las contrataciones y también fortalece el ambiente laboral y garantiza que los nuevos ingresos cuenten con las capacidades necesarias para desempeñar sus funciones con eficacia. Esto no solo eleva el desempeño, sino que también reduce las posibilidades de desajuste y rotación.

Tabla 3

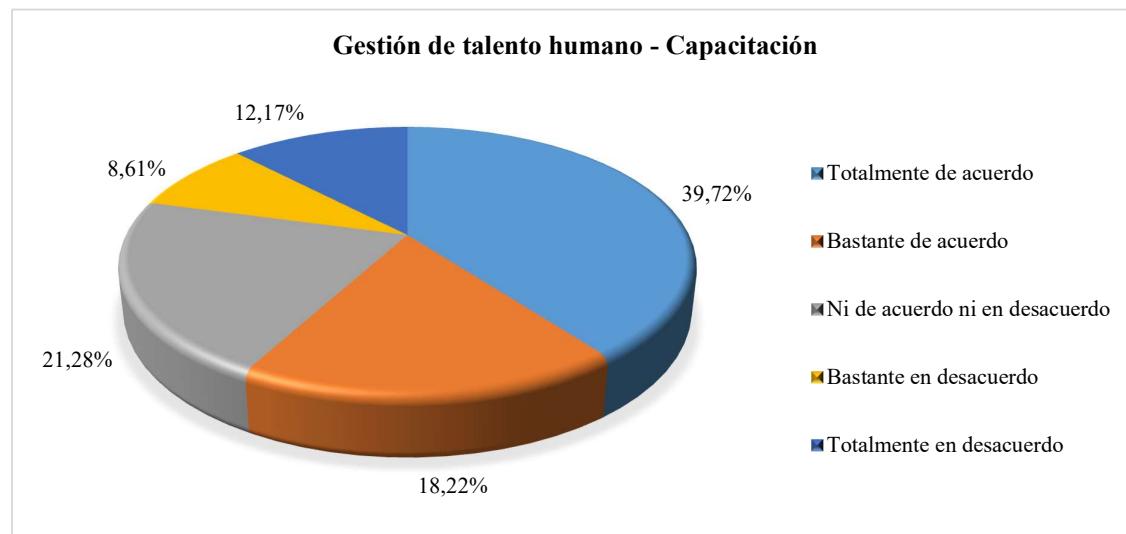
Datos encuesta sobre la gestión del talento humano - capacitación

Ítems	T. de acuerdo		B. de acuerdo		Ni de A, ni en D		B. en desacuerdo		T. en desacuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9.- ¿Se le indicó de manera formal las actividades a realizar en su puesto de trabajo?	36	12,00	47	15,67	128	42,67	34	11,33	55	18,33
10.- ¿Recibió una o varias inducciones relacionadas con sus funciones antes de iniciar sus labores en la empresa?	12	4,00	45	15,00	79	26,33	39	13,00	125	41,67
11.- ¿Recibió documentos formales como manual de funciones, procesos y procedimientos para el desarrollo eficiente de sus actividades?	36	12,00	26	8,67	117	39,00	82	27,33	39	13,00
12.- ¿Recibe usted capacitaciones frecuentes por parte de la empresa?	204	68,00	96	32,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
13.- ¿Le satisface que la empresa le capacite frecuentemente para mejorar su desempeño laboral?	147	49,00	94	31,33	59	19,67	0	0,00	0	0,00
14.- ¿Cree usted que la empresa debe proporcionar capacitaciones recurrentes al personal?	280	93,33	20	6,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Valores promedios	119	39,72	55	18,22	64	21,28	26	8,61	37	12,17

Nota. Tabla realizada con base en los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de consumo masivo de Santo Domingo. Realizado por Edgar Borja

Figura 3

Datos gestión del talento humano - capacitación



Nota. La figura muestra las cifras relacionadas con el proceso de capacitación en las empresas de consumo masivo de la ciudad de Santo Domingo. Fuente: Encuesta (2025).

Con respecto a los programas de capacitación, el 39,72 % de los consultados expresó plena satisfacción con las iniciativas implementadas en sus lugares de trabajo. A su vez, un 18,22 % indicó una valoración positiva. En contraste, el 21,28 % adoptó una postura equidistante, mientras que el 20,78 % reflejó una opinión desfavorable.

Esto refleja una situación mixta en las empresas de consumo masivo de la ciudad de Santo Domingo encuestadas, donde si bien hay empleados que reconocen la existencia de programas de capacitación, un porcentaje relevante evidencia faltas, especialmente en aspectos como inducción, entrega de manuales, o acompañamiento inicial.

La capacitación del personal es una herramienta clave para elevar el rendimiento organizacional, ya que permite el desarrollo continuo de competencias técnicas, conductuales y estratégicas. De acuerdo con Lugo (2023), invertir en la formación de los empleados no solo mejora su desempeño, sino que también fortalece su motivación y sentido de pertenencia. Por su parte, Cid y Baldovinos-Leyva (2025) sostienen que los programas de aprendizaje que están en consonancia con los objetivos institucionales aumentan la productividad y estimulan la innovación. Asimismo, Pérez y Alfonso (2023) destacan que una formación efectiva debe

responder a las necesidades reales del entorno laboral, adaptándose a los cambios tecnológicos y del mercado.

En conjunto, una estrategia de capacitación bien planificada y periódica no solo mejora las capacidades individuales del talento humano, sino que también incrementa la competitividad organizacional, fomenta la retención de personal calificado y contribuye a una cultura institucional orientada al aprendizaje continuo.

Tabla 4

Datos encuesta sobre la gestión del talento humano – desarrollo de personal

Ítems	T. de acuerdo		B. de acuerdo		Ni de A, ni en D		B. en desacuerdo		T. en desacuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15.- ¿La empresa le concede reconocimientos como premios, estímulos, cartas de felicitaciones, entre otros por sus logros laborales o personales?	51	17,00	116	38,67	51	17,00	44	14,67	38	12,67
16.- ¿Está de acuerdo con los beneficios generados en la empresa, como salarios, remuneraciones, bonos, etc.?	12	4,00	45	15,00	79	26,33	39	13,00	125	41,67
17.- ¿Las personas que integran la empresa muestran satisfacción con las directrices estratégicas?	12	4,00	87	29,00	94	31,33	73	24,33	34	11,33
18.- ¿Se ejecutan programas o actividades de bienestar laboral que favorecen a los empleados?	49	16,33	37	12,33	104	34,67	76	25,33	34	11,33
19.- ¿Las condiciones físicas garantizan el bienestar y desarrollo de los empleados?	74	24,67	59	19,67	128	42,67	39	13,00	0	0,00
20.- ¿La remuneración económica satisface sus necesidades básicas?	157	52,33	93	31,00	50	16,67	0	0,00	0	0,00
21.- ¿Recibe su pago de manera puntual?	78	26,00	89	29,67	91	30,33	42	14,00	0	0,00
22.- ¿Recibe compensación salarial acorde a sus habilidades, experiencia y cumplimiento de objetivos?	69	23,00	75	25,00	149	49,67	7	2,33	0	0,00
Valores promedios	63	20,92	75	25,04	93	31,08	40	13,33	29	9,63

Nota. Tabla realizada con base en los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de consumo masivo de Santo Domingo. Realizado por Edgar Borja

Figura 4

Datos gestión del talento humano – desarrollo de personal



Nota. La figura muestra las cifras relacionadas con el proceso de desarrollo de personal en las empresas de consumo masivo de la ciudad de Santo Domingo. Fuente: Encuesta (2025).

El análisis de los resultados muestra que únicamente el 20,92 % manifestó completa conformidad y el 25,04 % expresó una evaluación favorable respecto a las estrategias implementadas para el crecimiento del talento humano en sus entornos laborales. En tanto, el 31,08 % adoptó una postura neutral, y aproximadamente el 23 % evidenció algún grado de inconformidad.

Este indicador revela deficiencias en el reconocimiento, beneficios y bienestar que las empresas ofrecen. Aunque algunos colaboradores valoran los incentivos, y un gran número de ellos percibe una falta de motivación institucional en esta área, así lo indican los resultados obtenidos en la encuesta por parte de la mayoría de participantes en el estudio.

El desarrollo de personal va más allá de la capacitación puntual, ya que implica una visión estratégica de mejora laboral continua dentro de la organización. Según Mendoza y Villafuerte (2021), promover el progreso del talento humano permite identificar y potenciar habilidades que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales a largo plazo. Además, Farro y Nauca (2022) señalan que las iniciativas de este proceso como los planes de carrera y la rotación de puestos, fortalecen el compromiso del colaborador y reducen la intención de renuncia. Por otro lado, Durán et al., (2021) destacan que un entorno que fomente la evolución individual estimula la creatividad, mejora la toma de decisiones y promueve el liderazgo interno.

Por tanto, es indispensable incorporar políticas de reconocimiento, desarrollo de carrera y programas de bienestar para lograr una cultura organizacional más consistente. En síntesis, una política activa de progreso del personal fortalece la gestión del talento, alienta la

permanencia del recurso humano valioso y genera una base sólida de líderes que pueden asumir mayores responsabilidades dentro de la organización.

Tabla 5

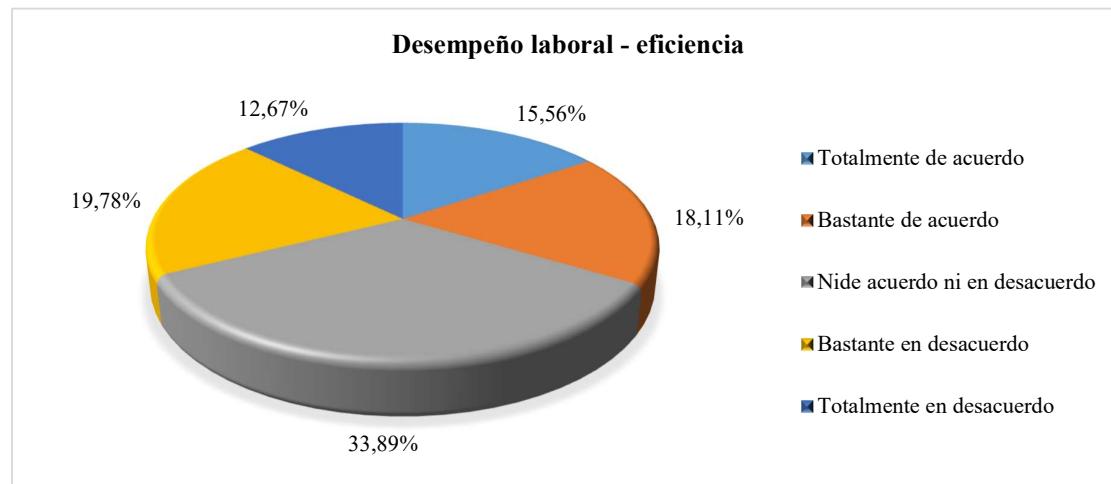
Datos encuesta sobre el desempeño laboral - eficiencia

Ítems	T. de acuerdo		B. de acuerdo		Ni de A, ni en D		B. en desacuerdo		T. en desacuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
23.- ¿Se ejecutan las actividades empresariales con miras en la optimización de recursos?	21	7,00	16	5,33	83	27,67	112	37,33	68	22,67
27.- ¿Se realizan cambios en los procedimientos y herramientas de trabajo cuando se lo solicita?	41	13,67	58	19,33	124	41,33	31	10,33	46	15,33
28.- ¿Los trabajadores demuestran compromiso y buenos resultados en sus funciones?	78	26,00	89	29,67	98	32,67	35	11,67	0	0,00
Valores promedios	47	15,56	54	18,11	102	33,89	59	19,78	38	12,67

Nota. Tabla realizada con base en los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de consumo masivo de Santo Domingo. Realizado por Edgar Borja

Figura 5

Datos gestión del talento humano - eficiencia



Nota. La figura muestra las cifras relacionadas con la eficiencia en las empresas de consumo masivo de la ciudad de Santo Domingo. Fuente: Encuesta (2025).

Los datos recolectados a través del instrumento reflejan una percepción limitada, ya que solo el 15,56 % del personal expresó plena conformidad con la manera en que se desarrollan las tareas de forma eficaz, y un 18,11 % mostró una opinión relativamente favorable. En contraste, casi el 66 % adoptó una postura indiferente o expresó algún grado de insatisfacción.

Los hallazgos obtenidos a través de la subdimensión de eficiencia evidencia problemas en la optimización de recursos y la implementación de cambios que se generen en las empresas. Además de no encontrarse totalmente comprometidos en su mayoría con la empresa para la que laboran.

La eficiencia organizacional se refiere a la capacidad de alcanzar los objetivos con el menor uso posible de recursos, sin comprometer la calidad de los resultados. Según Montaño, Sánchez y Aguilar (2022), optimizar los procesos internos permite reducir tiempos, costos y esfuerzos innecesarios, lo cual mejora la competitividad. Por su parte, Zanabria (2022) señala que una gestión eficiente requiere de personal capacitado, herramientas adecuadas y procedimientos bien definidos. Asimismo, Morejón et al., (2021) indican que no solo impacta en la productividad, sino también en la satisfacción del cliente y la sostenibilidad.

En definitiva, fomentar trabajos eficientes implica implementar estrategias de mejora continua, eliminar actividades redundantes y alinear al personal y materiales con los objetivos estratégicos, lo que favorece el desempeño integral de la institución. Se logra mediante la optimización de recursos y procesos. La capacitación y motivación del personal son factores clave para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos.

Tabla 6

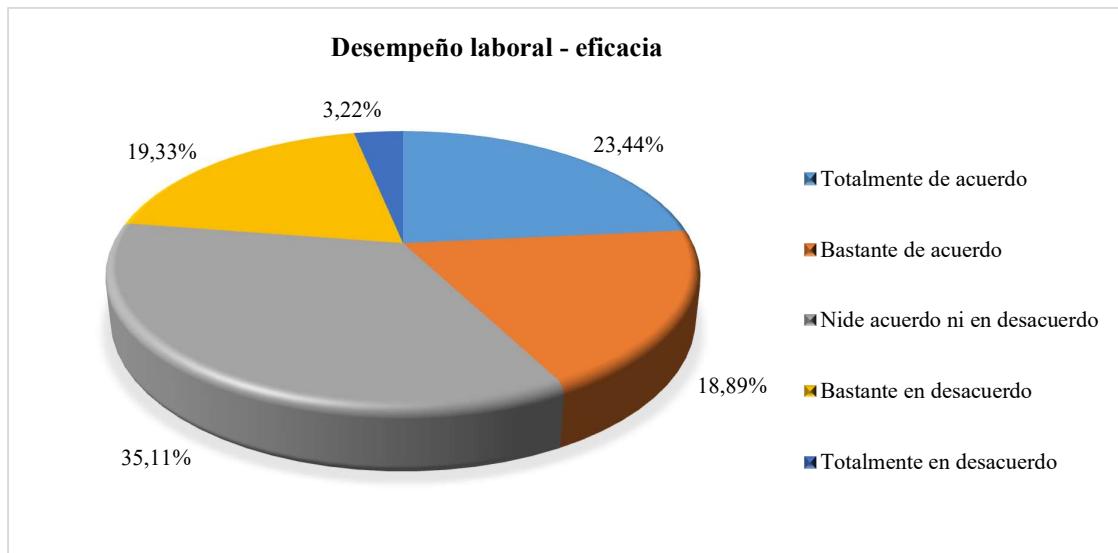
Datos encuesta sobre el desempeño laboral – eficacia

Ítems	T. de acuerdo		B. de acuerdo		Ni de A, ni en D		B. en desacuerdo		T. en desacuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
24.- ¿Se cumplen con las metas y objetivos de la empresa?	58	19,33	46	15,33	109	36,33	75	25,00	12	4,00
25.- ¿Encuentra soluciones nuevas para mejorar algún problema con las actividades de la empresa?	66	22,00	26	8,67	118	39,33	73	24,33	17	5,67
26.- ¿Se preocupa por mejorar su desempeño laboral?	87	29,00	98	32,67	89	29,67	26	8,67	0	0,00
Valores promedios	70	23,44	57	18,89	105	35,11	58	19,33	10	3,22

Nota. Tabla realizada con base en los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de consumo masivo de Santo Domingo. Realizado por Edgar Borja

Figura 6

Datos gestión del talento humano - eficacia



Nota. La figura muestra las cifras relacionadas con la eficacia en las empresas de consumo masivo de la ciudad de Santo Domingo. Fuente: Encuesta (2025).

En cuanto a la subdimensión de eficacia, solo 23,44 % de encuestados están conformes y el 18,89 % bastante de acuerdo. La mayor proporción correspondiente al 35,11 % se mantiene neutral, y un 22,55 % muestra desacuerdo.

De nuevo, las metas de las empresas de consumo masivo no están resonando con el personal, y la mejora individual no es una prioridad visible para muchos, pues la mayoría de encuestados indicó estar en desacuerdo con las interrogantes planteadas con relación a la eficacia.

La eficacia en una organización se refiere al grado en que se alcanzan los objetivos propuestos, sin importar necesariamente los recursos utilizados. Según Olivera (2022), ser eficaz implica cumplir con las metas institucionales mediante una correcta planificación y la ejecución oportuna de las acciones. De igual manera, Mendivil y Erro (2021) sostienen que depende en gran medida de la claridad en los roles, la coordinación entre áreas y el enfoque en resultados concretos. Por su parte, Andrade y Ureta (2021) afirman que una buena gestión

impulsa la innovación, fortalece la competitividad y mejora la percepción que los usuarios tienen de los servicios prestados.

En resumen, alcanzar altos niveles de eficacia requiere alinear las capacidades del equipo humano con las estrategias organizacionales, asegurando que cada acción esté orientada a resultados medibles y sostenibles a lo largo del tiempo.

Tabla 7

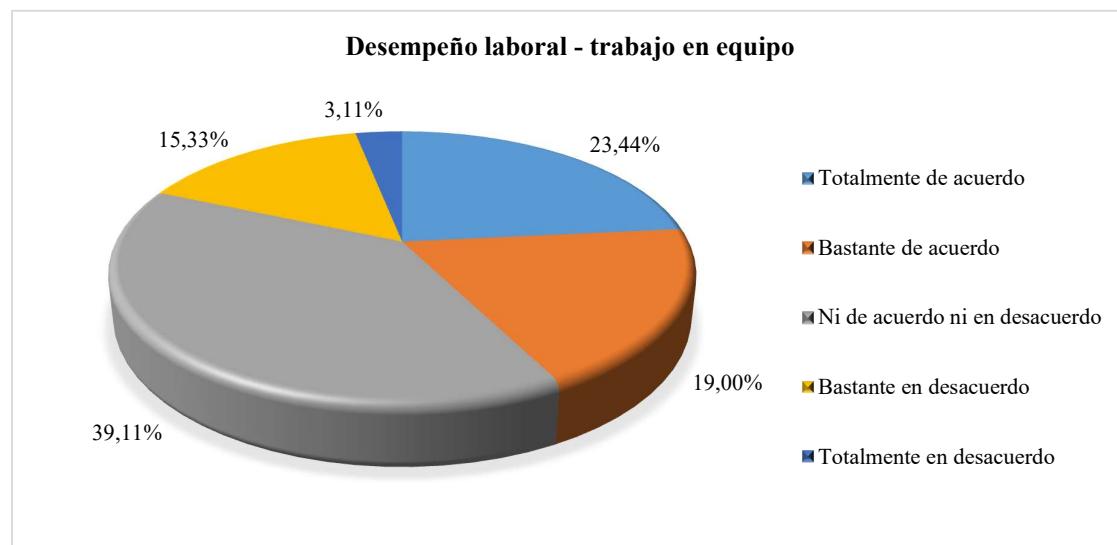
Datos encuesta sobre el desempeño laboral – trabajo en equipo

Ítems	T. de acuerdo		B. de acuerdo		Ni de A, ni en D		B. en desacuerdo		T. en desacuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
29.- ¿Los equipos de trabajo aceptan la crítica constructiva y la retroalimentación en los procesos?	72	24,00	56	18,67	147	49,00	25	8,33	0	0,00
30.- ¿Se trabaja en equipo para alcanzar metas y objetivos comunes?	45	15,00	37	12,33	127	42,33	63	21,00	28	9,33
31.- ¿En las diferentes áreas se familiarizan los conocimientos y experiencia de cada miembro de la empresa?	94	31,33	78	26,00	78	26,00	50	16,67	0	0,00
Valores promedios	70	23,44	57	19,00	117	39,11	46	15,33	9	3,11

Nota. Tabla realizada con base en los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de consumo masivo de Santo Domingo. Realizado por Edgar Borja

Figura 7

Datos gestión del talento humano – trabajo en equipo



Nota. La figura muestra las cifras relacionadas con el trabajo en equipo en las empresas de consumo masivo de la ciudad de Santo Domingo. Fuente: Encuesta (2025).

Con respecto al trabajo en equipo, el total de conformidad es de solo del 42,44 % frente a un 18,44 % en desacuerdo y un 39,11 % de empleados que se encuentran neutrales.

Esto indica debilidades en cohesión, confianza y colaboración interdepartamental debido a que menos de la mitad de encuestados se encuentran de acuerdo con el trabajo en equipo que se lleva a cabo en su empresa.

El trabajo en equipo es un componente esencial para alcanzar altos niveles de productividad y cohesión dentro de una organización. Según Heredia y Sulca (2022) la colaboración entre los miembros fortalece la comunicación, mejora la resolución de problemas y favorece la construcción de objetivos comunes. De igual forma, Troya (2024) destaca que la labor en conjunto permite aprovechar la diversidad de conocimientos y experiencias, lo que potencia la innovación y la toma de decisiones acertadas. Por su parte, Daza, Beltrán y Silva (2021) sostienen que fomentar una cultura de cooperación influye directamente en el compromiso organizacional y en el bienestar laboral.

Así, fomentar dinámicas colaborativas, actividades de integración y ambientes participativos promueve relaciones laborales más efectivas. La colaboración entre los miembros del equipo mejora la productividad y creatividad. Equipos bien coordinados y motivados son fundamentales para alcanzar objetivos comunes y resolver problemas de manera efectiva.

Tabla 8

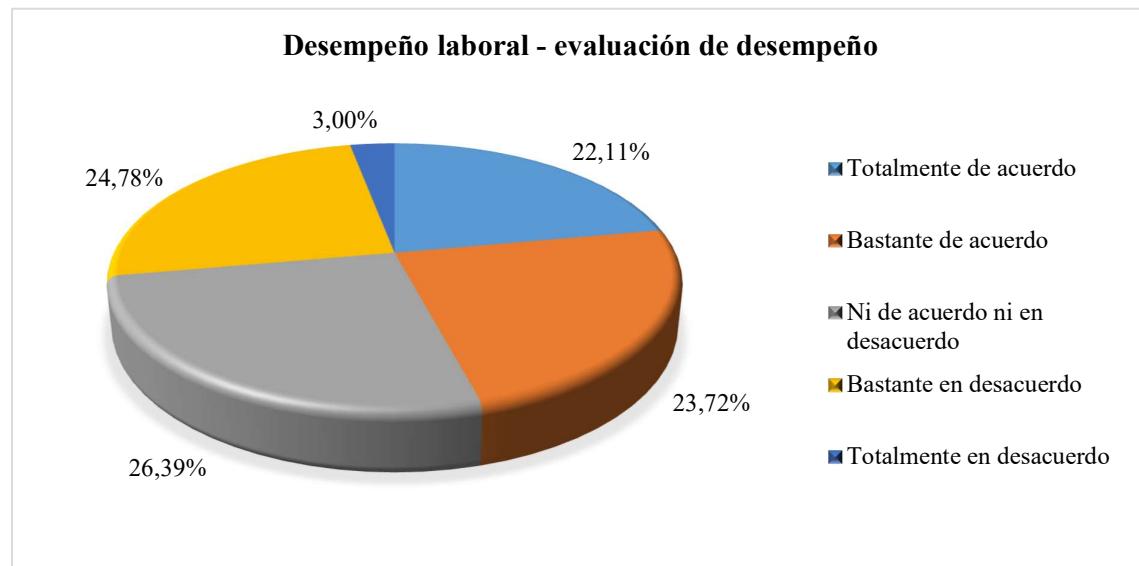
Datos encuesta sobre el desempeño laboral – evaluación

Ítems	T. de acuerdo		B. de acuerdo		Ni de A, ni en D		B. en desacuerdo		T. en desacuerdo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
32.- ¿Ha participado en evaluaciones de desempeño por parte de la empresa?	12	4,00	35	11,67	67	22,33	159	53,00	27	9,00
33.- ¿Se le han informado los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas?	12	4,00	35	11,67	67	22,33	159	53,00	27	9,00
34.- ¿Está de acuerdo con participar en evaluaciones de desempeño a fin de mejorar sus resultados?	71	23,67	128	42,67	80	26,67	21	7,00	0	0,00
35.- ¿La gestión de recursos humanos realizada por la empresa es satisfactoria?	0	0,00	99	33,00	133	44,33	68	22,67	0	0,00
36.- ¿La empresa debe mejorar su gestión de talento humano?	74	24,67	59	19,67	128	42,67	39	13,00	0	0,00
37.- ¿La gestión de talento humano que realiza la empresa influye en su desempeño laboral?	229	76,33	71	23,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Valores promedios	66	22,11	71	23,72	79	26,39	74	24,78	9	3,00

Nota. Tabla realizada con base en los datos obtenidos a través de la encuesta aplicada a los trabajadores de las empresas de consumo masivo de Santo Domingo. Realizado por Edgar Borja

Figura 8

Datos gestión del talento humano – evaluación



Nota. La figura muestra las cifras relacionadas con la evaluación de desempeño en las empresas de consumo masivo de la ciudad de Santo Domingo. Fuente: Encuesta (2025).

En relación con este aspecto, los resultados evidencian que únicamente el 22,11 % manifestó plena conformidad y el 23,72 % expresó una postura favorable. Por otro lado, el 26,39 % se mantuvo en una posición intermedia, mientras que cerca del 28 % expresó una opinión negativa.

Dicha información refleja que gran parte del personal no percibe el proceso de evaluación de su trabajo como justo ni útil para su desarrollo ni motivación. Sin embargo, la mayoría coincide con que la gestión del talento humano que se realice en la empresa influye de manera positiva en el desempeño laboral.

La evaluación del desempeño constituye un proceso esencial para analizar de manera imparcial el comportamiento, el logro de objetivos y las habilidades de los empleados. De acuerdo con Mar y Bron (2021), una valoración bien estructurada proporciona información clave para la toma de decisiones en torno a promociones, capacitaciones y ajustes en los puestos de trabajo. Asimismo, González, Cendales y Segura (2022) afirman que este instrumento no

solo ayuda a identificar fortalezas individuales, sino también las áreas que requieren ayuda pueden abordarse mediante programas de desarrollo. Por otro lado, Canossa (2022) sostienen que la retroalimentación derivada de estas evaluaciones contribuye a una cultura organizacional basada en la mejora continua y en el reconocimiento del trabajo realizado.

La evaluación del desempeño contribuye a consolidar una gestión transparente del talento humano, fortaleciendo el compromiso del personal y favoreciendo la alineación de los resultados individuales con los objetivos estratégicos definidos por la empresa.

La GTH constituye un eje estratégico en las organizaciones modernas, ya que busca alinear las capacidades del personal con los objetivos institucionales. Según Canossa y Peraza (2024), su administración eficiente impulsa tanto el desempeño individual como el trabajo en equipo, a través de la selección apropiada, la capacitación continua, la evaluación y el fortalecimiento de la motivación. Por su parte, Rodríguez (2024) dice que una adecuada gestión influye directamente en los resultados de los empleados, al generar condiciones que favorecen el compromiso, la productividad y el desarrollo profesional. Además, Guillén y Guillén (2024) afirman que una planificación integral del TT-HH facilita la identificación anticipada de las necesidades de la organización, fortaleciendo su capacidad de adaptación y respuesta frente a los cambios del entorno.

El desempeño laboral se refiere a la ejecución de las tareas y responsabilidades asignadas por parte de los empleados. Según Carlos et al., (2024) el rendimiento en el trabajo está condicionado por diversos factores, entre los que destacan la motivación, la formación continua y los procesos de evaluación. En este sentido, Palacios et al., (2024) determinan que un elevado nivel favorece significativamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Además, Ortega, Altamirano y Tovar (2024) enfatizan que debe ser medido de manera objetiva y alineada con las expectativas organizacionales.

En resumen, una GTH orientada al desarrollo continuo y al bienestar del personal no solo es clave para elevar los niveles de desempeño laboral, sino que también contribuye significativamente a la motivación, satisfacción y retención del capital humano. Esta perspectiva estratégica permite identificar, potenciar y aprovechar al máximo las competencias individuales y colectivas, generando un entorno de trabajo más colaborativo y comprometido. Asimismo, fomenta una cultura organizacional sólida basada en la confianza, el reconocimiento

y la mejora constante, elementos esenciales para fortalecer la adaptabilidad de la institución y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Conclusiones

Se confirma la existencia de una relación directa y significativa entre la gestión del talento humano (GTH) y el desempeño laboral dentro de las organizaciones del sector de consumo masivo de la ciudad de Santo Domingo. Esta dependencia se manifiesta con mayor claridad cuando se implementan procesos integrales que abarquen desde el reclutamiento y selección hasta la capacitación, el desarrollo profesional y la evaluación objetiva del personal. La efectividad de estos subsistemas influye de manera decisiva en la productividad, el compromiso y la satisfacción del trabajador.

Aunque se evidencian fortalezas en las fases iniciales del proceso, especialmente en el reclutamiento y selección de personal, las etapas posteriores presentan debilidades importantes. La falta de programas estructurados de capacitación inicial, el escaso acompañamiento para el desarrollo de carrera y la deficiente aplicación de mecanismos de evaluación impactan negativamente en la percepción del trabajador sobre su crecimiento y desempeño dentro de la empresa. Estas falencias limitan el progreso del talento interno y reducen las oportunidades de mejora continua.

La eficiencia y eficacia laboral se ven comprometidas cuando no existe una adecuada alineación entre los objetivos estratégicos de la organización y la gestión del recurso humano. A ello se suma la escasa retroalimentación proporcionada al personal, lo que impide identificar fortalezas, corregir debilidades y promover el aprendizaje organizacional. La ausencia de un seguimiento adecuado y una comunicación efectiva impacta negativamente en la toma de decisiones, restringiendo además la capacidad para innovar y mejorar.

Es fundamental mejorar el clima organizacional implementando estrategias que promuevan una cultura de reconocimiento, incentiven la participación activa y fomenten el trabajo colaborativo. De igual forma, resulta imprescindible profesionalizar los procesos de evaluación del desempeño, garantizando que sean objetivos, transparentes y funcionales, con el propósito de aumentar la motivación, fortalecer el sentido de pertenencia y consolidar relaciones laborales duraderas y productivas.

Finalmente, se propone que la GTH se enfoque en crear condiciones que potencien tanto el rendimiento individual como el colectivo. Esto implica implementar planes de formación continua, una gestión basada en competencias y políticas de bienestar laboral orientadas al equilibrio entre los objetivos institucionales y las necesidades del talento humano. Solo así se podrá avanzar hacia una organización más eficiente, innovadora y competitiva en el tiempo.

Limitaciones y recomendaciones

Limitaciones

La investigación se centró exclusivamente en empresas grandes de este sector en la ciudad de Santo Domingo, por lo que sus resultados no son generalizados a otros sectores productivos, como servicios, manufactura ligera o microempresas, los cuales pueden presentar realidades laborales distintas.

Otra limitación significativa corresponde a la restricción geográfica del estudio. Al desarrollarse únicamente en Santo Domingo, los hallazgos reflejan las características de esa localidad específica, limitando su aplicabilidad a otras ciudades del país que poseen contextos socioeconómicos, culturales y organizacionales diversos.

Asimismo, el uso de una encuesta autoadministrada puede introducir sesgos de percepción en las respuestas. Las opiniones de los encuestados pueden estar influenciadas por factores personales, temores a represalias, o por su nivel de conocimiento sobre los procesos de talento humano, afectando así la objetividad de la información recopilada.

Recomendaciones

Se recomienda ampliar la cobertura del estudio hacia otros sectores económicos y ciudades del país. Esto permitirá obtener una visión más completa del entorno laboral ecuatoriano, considerando distintos modelos de gestión, condiciones laborales y prácticas organizacionales que podrían contrastar con las observadas en el sector de consumo masivo.

Una segunda recomendación es la inclusión de enfoques mixtos en futuras investigaciones. La combinación de metodologías cuantitativas y cualitativas, como entrevistas

semiestructuradas o grupos focales, enriquecería el análisis de los datos al incorporar la perspectiva subjetiva de los empleados sobre el clima laboral, la motivación y los procesos de desarrollo profesional.

Se recomienda también que las empresas participantes implementen un sistema de monitoreo constante de los procesos de gestión del talento humano. Esto permitirá detectar deficiencias y oportunidades de mejora en tiempo real, especialmente en aspectos como el reclutamiento, la capacitación, la retención y el bienestar del personal.

Además, es necesario fortalecer los programas de bienestar y desarrollo del talento dentro de las organizaciones. Los resultados del estudio reflejan carencias en temas como reconocimiento, beneficios laborales y satisfacción salarial, por lo que se deben establecer políticas institucionales que promuevan el crecimiento profesional y la permanencia de los empleados.

Finalmente, se recomienda establecer sistemas de evaluación del desempeño más claros, transparentes y participativos. Es indispensable que estos procesos no solo se implementen, sino que también sean comunicados adecuadamente y percibidos como justos por los colaboradores, con el objetivo de fomentar una cultura organizacional basada en la mejora continua y el reconocimiento al mérito.

Referencias

- Alles, M. (2019). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires - Argentina: Granica.
- Alles, M. (2019). *Desempeño por competencias. Estrategia, desarrollo de personas y evaluación de 360*. Buneos Aires - Argentina: Granica.
- Andrade, A., & Ureta, M. (2021). La eficacia de la cultura organizacional para el mejoramiento del desempeño docente en la Unidad Educativa Liceo Naval. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(Extra 2-2), 34-50. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7896336>

- Aponte, J. (2020). *Gestión humana integral*. Bogotá - Colombia: Eco Ediciones.
- Bardales, J. (2021). La investigación científica: su importancia en la formación de investigadores. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(3), 2358 - 2356. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/476>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Valor Agregado Revista Científica de Administración*, 7(1), 54 - 60. doi:<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bravo, W., & Delgado, B. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Publicando*, 9(34), 41-56. doi:<https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>
- Cabezas, C., & Brito, J. (2021). La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(11), 742-761. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219331>
- Canossa, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias administrativas*, 10(1), 4 - 14. doi:<https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e093>
- Canossa, H., & Peraza, N. (2024). Gestión del talento humano en la era de la inteligencia artificial: retos y oportunidades en el entorno laboral. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1), 302-319. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9263006>
- Cárdenas, J., & Delgado, J. (2020). Desempeño laboral en la gestión municipal 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(2), 1139 - 1159. doi: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.145
- Carlos, N., Morán, S., Suclupe, H. R., & Ruiz, N. (2024). Liderazgo y desempeño laboral de los trabajadores en una empresa del sector agroindustrial. *11(1)*, 96-109. doi:<https://doi.org/10.26495/4qkj9s80>
- Castañeda, D. (2020). *Modelo de Gestión del Conocimiento basado en Talento Humano*. Colombia: Obra independiente.
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Revista Multidisciplinaria Ciencia Latina*, 4(2), 684-703. doi: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Chero, V. (2024). Población y muestra. *International journal of interdisciplinary dentistry*, 17(2), 66-76. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S2452-55882024000200066&script=sci_arttext&tlang=en

- Cid, J., & Baldovinos-Leyva, I. (2025). Capacitación al personal y su influencia en el desempeño laboral. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1), 2789-3855. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10075200>
- Cisneros, A., Holguín, K., Aguirre, J., & Ogaz, M. (2022). Importancia de las redes sociales en el reclutamiento de personal en la industria maquiladora en la ciudad de Chihuahua. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(6), 437-464. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3547
- Daza, A., Beltrán, L. d., & Silva, W. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(1), 65-76. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052021000100065&script=sci_arttext
- Del Rocío, A., Alvarado, W., Castro, N., & Fajardo, C. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia latina revista científica Multidisciplinar*, 6(1), 1382 - 1393. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588
- Durán, A. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. Madrid - España: Elearning S.L.
- Durán, S., García, J., Paz, A., & Boscán, M. (2021). Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(Extra 6), 223-244. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890583>
- Farro, L., & Nauca, E. (2022). Gestión del talento humano en las organizaciones. *Revista Científica Horizonte Empresarial*, 9(2), 10-24. doi:<https://doi.org/10.26495/rce.v9i2.2318>
- Galarza, C. (2021). Diseños de investigación experimental. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 10(1), 1-7. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7890336>
- Galleani, R. (2023). *Coaching para competencias laborales, gestión en el talento humano: métodos y estrategias*. Buenos Aires - Argentina: Olejnik.
- Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(8), 318-329. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592>

- González, M., Cendales, B., & Segura, S. (2022). Variables e instrumentos para la evaluación del desempeño individual en el trabajo. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 18(34), 43 - 81. doi:<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v18i34.3950>
- Guillén, N., & Guillén, A. (2024). La gestión del talento humano y su relación con la creatividad e innovación en las organizaciones. 11(3), 107 - 123. doi:<https://doi.org/10.35290/rcui.v11n3.2024.1294>
- Heredia, V., & Sullca, P. (2022). Comunicación, trabajo en equipo y compromiso organizacional en universidades públicas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(8), 926-938. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890800>
- Juipa, K. (2022). Reclutamiento de personal y gestión del talento humano. *Innovación Empresarial*, 2(2), e18-e18. doi:<https://doi.org/10.37711/rcie.2022.2.2.18>
- Ladrón de Guevara, M. (2023). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Logroño - España: Tutor Formación.
- Lugo, L. (2023). Importancia y beneficios de la capacitación del personal en los spas de Guasave, Sinaloa, México. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 7(1), 9586-9604. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.5160
- Mar, O., & Bron, B. (2021). Implementación de operador OWA en un sistema computacional para la evaluación del desempeño. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 15(4), 59-74. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2227-18992021000500059&script=sci_arttext
- Mendivil, Y., & Erro, L. (2021). El control interno como factor determinante de la eficacia en los empleados de empresa maquiladora. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria de Ciencias Económicas Administrativas-Departamento de Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa*, 36(14), 36 - 43. doi:<https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi36.405>
- Mendoza, M., & Villafuerte, J. (2021). Evaluación de sistemas administrativos de recursos humanos: modelo Chiavenato aplicado a organizaciones productivas de Manabí, Ecuador. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(3), 467-478. doi:<https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n3.2021.13344>
- Mestas, G., Cruz, A., Salguero, C., & Mamani, Y. (2021). Gestión del talento humano y desempeño laboral en un Municipio del Perú. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 1(2), 21-29. doi:<https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.02.002>
- Montaño, M., Sánchez, J., & Aguilar, M. (2022). Intervención de prácticas organizacionales para mejorar el clima y la eficiencia organizacional en un grupo de microempresas

- comerciales. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera*, 37(15), 39-39. doi:<https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.434>
- Morejón, M., Ramírez, J., Vargas, E., & Henríquez, P. (2021). Contribución de los indicadores de gestión en la eficiencia organizacional y la administración hospitalaria en instituciones de salud. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(4), 109-122. doi:<https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v5.n4.2021.580>
- Moreno, M. (7 de 5 de 2021). *Repositorio institucional Universidad César Vallejo*. Obtenido de Gestión del talento humano y desempeño laboral en centros de salud de primer nivel de la Policía Nacional, Guayaquil, 2020: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/60744>
- Olivera, J. (2022). La relación entre la eficiencia y el desempeño organizacional: una revisión desde el sector servicios. *Revista científica anfibios*, 5(1), 26-35. doi:<https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.100>
- Olivera, J., Leyva, L., & Napán, A. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3 - 12. doi:Revista Científica de la UCSA
- Organización Internacional del Trabajo. (9 de febrero de 2024). *La administración del trabajo en un mundo del trabajo en transformación. Tercer punto del orden del día de la 112.^a reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (3-14 de junio de 2024)*. Oficina Internacional del Trabajo-Ginebra. Suiza: OIT. Recuperado el 2025, de La administración del trabajo en un mundo del trabajo en transformación: <https://www.ilo.org/es/resource/conference-paper/ilc/112/la-administracion-del-trabajo-en-un-mundo-del-trabajo-en-transformacion>
- Ortega, M., Altamirano, H., & Tovar, M. (2024). El desempeño laboral de los servidores públicos de la DIGEIM, un análisis desde el clima organizacional. *Ciencias administrativas*, 23(1), 9-19. Obtenido de https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S2314-37382024000100009&script=sci_abstract&tlang=en
- Palacios, L., Cortez, C., Cueva, M., & Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de ciencias sociales*, 30(1), 470-484. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9370051>
- Pérez, K., & Alfonso, D. (2023). El proceso de capacitación. Retos para lograr resultados superiores en una organización. *Cooperativismo y Desarrollo*, 11(2), 14-23. Obtenido

- de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2023000200006&script=sci_arttext&tlang=pt
- Pineda, J., Salazar, L., Zaragoza, W., & Silva, G. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *Commercium plus*, 5(1), 1 - 12. Obtenido de https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commercium_plus/article/view/638
- Prieto, F., Pérez, M., & Escorcia, M. (2021). La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las PYMES colombianas. *Revista Publicando*, 6(1), 48-60. doi:<https://doi.org/10.70165/cglobal.v6i1.129>
- Quito, M., & Zurita, I. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 213 - 241. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8011435>
- Ramírez, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA*, 8(2), 83-106. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8939089>
- Ricaurte, M., Rodríguez, M., & Romero, M. (2020). Sistema de compensación basado en evaluación de desempeño en la industria de elaboración de alimentos. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(1), 34 - 45. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7520687>
- Rodríguez, M. (20 de 02 de 2024). *La importancia de la motivación en la optimización del desempeño laboral y la productividad a través de estrategias de gestión del talento humano. Revisión sistemática.* Obtenido de Politécnico Grancolombiano: <http://hdl.handle.net/10823/7237>
- Saldaña, C., Saavedra, F., Alejandría, C., & Delgado, J. (2021). Selección de personal y desempeño laboral de los colaboradores, dirección de operaciones agrarias de Tarapoto - región San Martín. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 5835-5863. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.727
- Saras, E. (2023). Técnicas e instrumentos de investigación en la actividad investigativa. *Revista Educación*, 21(21), 8-9. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9141207>
- Servicio de Rentas Internas. (11 de 12 de 2024). *Catastros.* (SRI, Ed.) Obtenido de Catastro grandes contribuyentes: <https://www.sri.gob.ec/catastros>

- Servicio de Rentas Internas. (11 de 12 de 2024). *Catastros*. Obtenido de Registro de grandes contribuyentes: <https://www.sri.gob.ec/catastros>
- Shilquigua, E. (7 de 09 de 2020). *Repositorio digital UNACH*. Obtenido de Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la distribuidora Fonseca, ciudad de Riobamba, 2018.: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/7008>
- Sumba, R., Moreno, P., & Villafuerte, N. (2022). Clima Organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234 - 261. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>
- Troilo, F. (2022). *Rediseñando recursos humano: el futuro de la gestión de personas*. Buenos Aires - Argentina: Errepar.
- Troya, D. (2024). Comunicación organizacional interna y trabajo en equipo una entidad administradora de servicios de salud. *Revista San Gregorio*, 1(Especial 1), 9-36. doi:https://doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_1.2567
- Valladolid, A., & Callao, M. (2021). Gestión del talento humano para la calidad de atención en los servicios de la salud covid-19. *Salud & Vida Sipanense*, 8(1), 100-108. Obtenido de <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/SVS/article/view/1602>
- Vera, S., & Medina, V. (2023). Métodos utilizados para el Reclutamiento del personal en las pymes en el sector comercial de la Localidad de Alberdi. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 5(7), 6370 - 6388. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9194904>
- Yupanqui, R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Business Innova Sciences*, 3(3), 61-76. doi:<https://doi.org/10.58720/bis.v3i3.119>
- Zanabria, M. (2022). odelo sistémico con enfoque en disciplinas individuales de las organizaciones inteligentes y la eficiencia organizacional:“Yo soy el cambio”. *Revista científica de sistemas e informática*, 2(1), e264-e264. doi:<https://doi.org/10.51252/rksi.v2i1.264>