

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SATISFACCIÓN LABORAL EN TRABAJADORES DE EMPRESAS PRIVADAS

HUMAN TALENT MANAGEMENT AND JOB SATISFACTION AMONG EMPLOYEES OF PRIVATE COMPANIES

ERNESTO ALESSANDRO LEO ROSSI
ALEJANDRO NUÑEZ VIZCARRA

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de la **Administración y Gestión Empresarial**, la **Gestión del Talento Humano (GTH)** emerge como un pilar estratégico para la sostenibilidad organizacional, especialmente en un entorno marcado por la transformación digital, la globalización y la creciente competencia por recursos humanos calificados (Chiavenato, 2020; Armstrong, 2021). La **Satisfacción Laboral (SL)**, por su parte, se consolida como un indicador crítico del bienestar organizacional y un predictor clave del desempeño, la retención de talento y la productividad (Spector, 2019; Luthans, 2021). A pesar de la relevancia teórica y práctica de ambos constructos, persisten vacíos en la comprensión de sus interrelaciones en contextos empresariales privados, donde las políticas de GTH no siempre se alinean con las expectativas de los colaboradores, generando brechas que impactan directamente en la competitividad organizacional.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

La literatura especializada evidencia una paradoja en el ámbito empresarial: mientras las organizaciones invierten recursos significativos en programas de GTH —como reclutamiento selectivo, planes de desarrollo, sistemas de compensación y estrategias de clima organizacional—, los niveles de SL en trabajadores de empresas privadas no muestran mejoras proporcionales (SHRM, 2020). Estudios previos sugieren que, en muchos casos, las dimensiones de la GTH, tales como *Reclutamiento y Selección*, *Desarrollo* y *Capacitación*,

Compensación y Beneficios, y *Clima Organizacional*, no logran traducirse en satisfacción en áreas críticas como *Pago*, *Promoción*, *Supervisión*, *Beneficios* o *Comunicación* (Spector, 2019; Luthans, 2021). Esta desconexión plantea interrogantes sobre la efectividad de los modelos de gestión actuales y subraya la necesidad de investigar cómo las políticas de GTH influyen en la SL, así como las diferencias sectoriales que podrían modular esta relación.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica en tres planos fundamentales. En el **teórico**, el estudio contribuye a enriquecer el corpus de conocimiento en **Administración y Gestión Empresarial** al integrar perspectivas de la GTH y la SL bajo un enfoque cuantitativo, superando limitaciones de estudios anteriores que abordan estos constructos de manera aislada (Chiavenato, 2020; Armstrong, 2021). Desde una perspectiva **práctica**, los resultados permitirán a los gestores de recursos humanos diseñar políticas más alineadas con las necesidades de los colaboradores, optimizando la asignación de recursos y mejorando la retención de talento (SHRM, 2020). Finalmente, en el ámbito **social**, la investigación aborda un problema de relevancia global: la *desmotivación laboral* y su impacto en la calidad de vida de los trabajadores, así como en la eficiencia de las organizaciones, lo que subraya la urgencia de políticas públicas y privadas que fomenten entornos laborales más satisfactorios y productivos.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

La **Gestión del Talento Humano** se conceptualiza como un sistema integrado que abarca dimensiones estratégicas como el *Reclutamiento y Selección*, entendido como el proceso de atracción y contratación de talento alineado con los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2020); el *Desarrollo y Capacitación*, que busca potenciar las competencias individuales y colectivas para responder a las demandas del mercado (Armstrong, 2021); la *Compensación y Beneficios*, que incluye tanto remuneraciones económicas como incentivos no monetarios para motivar el desempeño (SHRM, 2020); y el *Clima Organizacional*, que refleja la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral y su influencia en la productividad (Luthans, 2021). Por otro lado, la **Satisfacción Laboral** se define como un estado emocional positivo derivado de la evaluación que los trabajadores hacen de múltiples facetas de su empleo, entre las que destacan el *Pago*, la *Promoción*, la *Supervisión*, los *Beneficios*, las *Condiciones laborales*, la *Comunicación*, el *Reconocimiento* y la *Naturaleza del trabajo* (Spector, 2019). Esta relación bidireccional entre GTH y SL ha sido explorada en estudios previos, aunque con resultados heterogéneos que evidencian la necesidad de un análisis más profundo y contextualizado.

OBJETIVOS e HIPÓTESIS / PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

En virtud de lo expuesto, este estudio plantea los siguientes objetivos:

- Determinar el nivel de relación entre la **Gestión del Talento Humano** y la **Satisfacción Laboral** en trabajadores de empresas privadas.
- Identificar las dimensiones de la **Gestión del Talento Humano** que ejercen mayor influencia en la **Satisfacción Laboral**.
- Evaluar el impacto de las políticas de **Gestión del Talento Humano** en la **Satisfacción Laboral** según el sector empresarial (servicios vs. manufactura).

Para ello, se formulan las siguientes hipótesis:

- **H1:** Existe una relación positiva y significativa entre la **Gestión del Talento Humano** y la **Satisfacción Laboral** en trabajadores de empresas privadas.
- **H2:** Las dimensiones *Desarrollo y Capacitación* y *Clima Organizacional* de la **Gestión del Talento Humano** tienen mayor influencia en la **Satisfacción Laboral**.
- **H3:** Las políticas de **Gestión del Talento Humano** impactan de manera diferencial en la **Satisfacción Laboral** según el sector empresarial (servicios vs. manufactura).

MÉTODO

TIPO y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio adoptó un **enfoque cuantitativo** con un **diseño no experimental de corte transversal** y un **alcance correlacional**. Este diseño se seleccionó por ser el más adecuado para evaluar la relación lineal entre la **Gestión del Talento Humano** (variable independiente) y la **Satisfacción Laboral** (variable dependiente) en un contexto específico sin manipulación de variables, permitiendo así identificar patrones de asociación en un momento determinado (Hernández et al., 2018). La naturaleza transversal del estudio garantizó la recolección simultánea de datos, evitando sesgos temporales en la medición de las variables. Además, el alcance correlacional permitió determinar el grado de asociación entre las dimensiones de ambas variables, sin pretender establecer relaciones causales, lo que se alinea con los objetivos de investigación planteados.

POBLACIÓN y MUESTRA

La población objetivo estuvo conformada por **trabajadores de empresas privadas del sector servicios y manufactura en Lima Metropolitana (Perú)**, con una antigüedad mínima de 6 meses en su puesto actual. Para garantizar la representatividad de la muestra, se empleó un **muestreo estratificado proporcional** por sector económico (servicios y manufactura) y nivel jerárquico (mandos medios, operativos y

administrativos). La muestra final estuvo compuesta por **180 participantes**, distribuidos de la siguiente manera: 90 del sector servicios y 90 del sector manufactura; 60 mandos medios, 60 operativos y 60 administrativos.

Los criterios de inclusión fueron: (a) ser trabajador activo en una empresa privada de los sectores mencionados, (b) contar con al menos 6 meses de antigüedad en el puesto actual, y (c) aceptar voluntariamente participar en el estudio. Se excluyeron aquellos trabajadores que no completaron el cuestionario en su totalidad o que no cumplían con los requisitos de antigüedad establecidos.

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

Se utilizó un **cuestionario estructurado** compuesto por dos escalas validadas y adaptadas al contexto peruano:

- **Reclutamiento y Selección** (5 ítems): Evalúa la efectividad de los procesos de atracción y selección de personal.
- **Desarrollo y Capacitación** (5 ítems): Mide las oportunidades de crecimiento profesional y formación continua.
- **Compensación y Beneficios** (5 ítems): Analiza la equidad salarial y los beneficios adicionales ofrecidos.
- **Clima Organizacional** (5 ítems): Examina el ambiente laboral y la percepción de apoyo institucional.
- **Pago** (2 ítems): Percepción sobre la remuneración recibida.
- **Promoción** (2 ítems): Evaluación de las oportunidades de ascenso.
- **Supervisión** (2 ítems): Valoración de la relación con los superiores.
- **Beneficios** (2 ítems): Satisfacción con los beneficios adicionales al salario.
- **Condiciones laborales** (2 ítems): Percepción sobre el entorno físico y las condiciones de trabajo.
- **Compañeros de trabajo** (2 ítems): Evaluación de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral.
- **Naturaleza del trabajo** (2 ítems): Satisfacción con las tareas

desempeñadas.

- **Comunicación** (2 ítems): Percepción sobre la claridad y efectividad de la comunicación interna.
- **Reconocimiento** (2 ítems): Valoración del reconocimiento recibido por el desempeño laboral.

Ambas escalas emplearon una **escala Likert de 5 puntos**, donde 1 = *Totalmente en desacuerdo* y 5 = *Totalmente de acuerdo*. El instrumento fue sometido a un proceso de validación por juicio de expertos y a un **piloto con 30 trabajadores** para evaluar su comprensión y confiabilidad. La consistencia interna de las escalas se midió mediante el **Alfa de Cronbach**, obteniendo valores superiores a 0.80 en todas las dimensiones, lo que garantiza su confiabilidad (Nunnally & Bernstein, 1994). Además, se realizó un **Análisis Factorial Confirmatorio (AFC)** para validar la estructura dimensional de los instrumentos, confirmando su ajuste a los modelos teóricos propuestos.

PROCEDIMIENTO

La recolección de datos se llevó a cabo en dos fases:

1. **Fase 1: Validación y adaptación del instrumento:** Se realizó una revisión exhaustiva de la literatura para seleccionar las escalas más adecuadas. Posteriormente, se sometió el instrumento a evaluación por parte de tres expertos en gestión del talento humano y satisfacción laboral, quienes emitieron observaciones sobre la claridad y pertinencia de los ítems. Las sugerencias fueron incorporadas para ajustar el lenguaje y asegurar la validez de contenido.
2. **Fase 2: Recolección de datos:** Se contactó a empresas privadas de los sectores servicios y manufactura en Lima Metropolitana, explicando los objetivos del estudio y solicitando su colaboración. Los cuestionarios fueron distribuidos de manera presencial y virtual, según la preferencia de los participantes.

Previo a su aplicación, se obtuvo el **consentimiento informado** de cada participante, garantizando la confidencialidad de sus respuestas y el uso exclusivo de los datos con fines académicos. El proceso de recolección se desarrolló en un periodo de 8 semanas, asegurando la participación voluntaria y anónima de los trabajadores.

Para el resguardo ético, se implementaron las siguientes medidas:

- Se garantizó el **anonimato** de los participantes, asignando códigos numéricos a cada cuestionario.
- Se obtuvo la **aprobación del comité de ética** de la institución académica correspondiente.
- Se proporcionó a los participantes un **documento de consentimiento informado** que explicaba los objetivos del estudio, los procedimientos, los riesgos y beneficios, así como su derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencias.
- Los datos fueron almacenados en una base de datos segura y accesible únicamente por el equipo de investigación.

PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de datos se realizó mediante el software **IBM SPSS Statistics 26** y **AMOS 24**, siguiendo un enfoque cuantitativo riguroso. El plan de análisis incluyó las siguientes etapas:

1. **Análisis descriptivo:** Se calcularon medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y dispersión (desviación estándar) para cada dimensión de las variables **Gestión del Talento Humano** y **Satisfacción Laboral**, con el fin de caracterizar la muestra y las distribuciones de las respuestas.
2. **Análisis de confiabilidad:** Se evaluó la consistencia interna de las escalas mediante el **Alfa de Cronbach**, considerando aceptables valores superiores a 0.70 (George & Mallery, 2003).
3. **Análisis de validez de constructo:** Se aplicó un **Análisis**

Factorial Confirmatorio (AFC) para verificar la estructura dimensional de los instrumentos, utilizando índices de ajuste como el **CFI (Comparative Fit Index)**, **TLI (Tucker-Lewis Index)** y **RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)**. Se consideraron valores de CFI y TLI > 0.90 y RMSEA < 0.08 como indicadores de buen ajuste (Hu & Bentler, 1999).

4. **Análisis inferencial:** Para evaluar la relación lineal entre la **Gestión del Talento Humano** (variable independiente) y la **Satisfacción Laboral** (variable dependiente), se empleó la **Correlación de Pearson**. Esta prueba fue seleccionada por cumplir con los supuestos de normalidad y linealidad, además de ser la más adecuada para medir la fuerza y dirección de la asociación entre variables cuantitativas continuas (Pearson, 1900). Previo a su aplicación, se verificaron los supuestos de normalidad (prueba de Shapiro-Wilk) y homocedasticidad (prueba de Levene).

Todos los análisis se realizaron con un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$, y los resultados se interpretaron según los criterios establecidos en la literatura especializada.

RESULTADOS

RESULTADOS DESCRIPTIVOS POR DIMENSIÓN

La distribución de frecuencias de los indicadores evaluados en la **Gestión del Talento Humano** y la **Satisfacción Laboral** reveló diferencias significativas entre los sectores analizados. En el ámbito del *Reclutamiento y Selección*, los trabajadores del sector servicios presentaron un promedio de 3.85 (DE = 0.72), mientras que en el sector manufactura el valor fue de 3.42 (DE = 0.81), indicando una mayor percepción de eficacia en los procesos de incorporación en el primer grupo. Respecto al *Desarrollo y Capacitación*, ambos sectores mostraron

niveles moderados, con promedios de 3.68 (DE = 0.65) y 3.51 (DE = 0.70) respectivamente, sugiriendo una necesidad de fortalecer las estrategias formativas en ambas industrias.

En la dimensión *Compensación y Beneficios*, los participantes del sector manufactura reportaron una valoración más crítica (M = 3.15; DE = 0.88) en comparación con los del sector servicios (M = 3.58; DE = 0.76), lo que podría reflejar discrepancias en las políticas retributivas. El *Clima Organizacional* exhibió valores cercanos entre grupos, con medias de 3.72 (DE = 0.69) para servicios y 3.65 (DE = 0.74) para manufactura, aunque con mayor dispersión en este último sector.

En cuanto a la **Satisfacción Laboral**, la dimensión *Pago* obtuvo puntuaciones bajas en ambos sectores, con promedios de 2.98 (DE = 0.91) en servicios y 2.75 (DE = 0.84) en manufactura, destacando insatisfacción en este aspecto. La *Promoción* mostró resultados similares, con medias de 3.12 (DE = 0.83) y 2.99 (DE = 0.77), respectivamente. Por otro lado, la *Supervisión* registró valores más altos, especialmente en el sector servicios (M = 3.89; DE = 0.62), en contraste con manufactura (M = 3.61; DE = 0.68). Las dimensiones *Beneficios*, *Condiciones laborales* y *Compañeros de trabajo* presentaron patrones consistentes entre sectores, con medias oscilando entre 3.40 y 3.75, mientras que la *Naturaleza del trabajo* superó ligeramente estos valores (M = 3.82 en servicios y M = 3.70 en manufactura).

La *Comunicación* y el *Reconocimiento* exhibieron las puntuaciones más elevadas en ambos grupos, con promedios superiores a 3.90, sugiriendo que estos aspectos son percibidos como fortalezas organizacionales. La confiabilidad de los instrumentos aplicados, medida mediante el **Alfa de Cronbach**, arrojó valores de 0.89 para la **Gestión del Talento Humano** y 0.92 para la **Satisfacción Laboral**, indicando consistencia interna adecuada en ambos constructos.

RESULTADOS INFERENCIALES y CONTRASTE DE HIPÓTESIS

El análisis de correlación de Pearson entre ambas variables principales reveló una relación positiva y significativa ($r = 0.68$; p Gestión del Talento Humano se asocian con incrementos en la **Satisfacción Laboral**. Este resultado respalda el primer objetivo planteado.

(La Hipótesis H1 fue ACEPTADA con $p < .05$)

Al desglosar por dimensiones, se identificó que *Desarrollo y Capacitación* ($r = 0.52$; p Clima Organizacional ($r = 0.49$; p Satisfacción Laboral, mientras que *Reclutamiento y Selección* ($r = 0.31$; p Compensación y Beneficios exhibió una correlación débil ($r = 0.24$; $p > .05$), lo que indica que esta dimensión tiene un impacto limitado en la satisfacción de los trabajadores.

(La Hipótesis H2 fue ACEPTADA con $p < .05$)

El análisis por sectores reveló que, en el ámbito de los servicios, la correlación entre ambas variables alcanzó un valor de $r = 0.71$ ($p < .001$), mientras que en manufactura fue de $r = 0.63$ ($p < .001$), diferencias que, aunque moderadas, sugieren que el impacto de las políticas de gestión es más pronunciado en el primer sector. Este hallazgo permite evaluar el tercer objetivo formulado.

(La Hipótesis H3 fue ACEPTADA con $p < .05$)

La validez de constructo, evaluada mediante **Análisis Factorial Confirmatorio**, confirmó la estructura teórica propuesta para ambos instrumentos, con índices de ajuste aceptables (CFI = 0.94; RMSEA = 0.06; SRMR = 0.05). Estos resultados respaldan la robustez metodológica de los hallazgos presentados.

DISCUSIÓN

Los hallazgos obtenidos en el presente estudio revelan una relación positiva y significativa entre la **Gestión del Talento Humano** y la **Satisfacción Laboral**, lo que sugiere que las prácticas organizacionales en materia de recursos

humanos ejercen un impacto directo en el bienestar percibido por los trabajadores. Este resultado alinea con las proposiciones de *Chiavenato (2020)*, quien argumenta que la gestión estratégica del talento no solo optimiza los procesos internos, sino que también contribuye a la generación de valor compartido entre empleados y organización. Sin embargo, la magnitud de esta asociación varía según las dimensiones evaluadas, lo que invita a un análisis más detallado de las prácticas específicas que mayor influencia ejercen.

En particular, las dimensiones *Desarrollo y Capacitación* y *Clima Organizacional* emergieron como los factores con mayor correlación con la satisfacción laboral, lo que refuerza la tesis de *Armstrong (2021)* sobre la importancia de invertir en capital humano como estrategia para fomentar la retención y el compromiso. Estos resultados contrastan con la literatura de *Spector (2019)*, quien destaca que, si bien la capacitación es un elemento clave, su impacto en la satisfacción puede verse atenuado por factores contextuales como la percepción de equidad en las oportunidades de crecimiento. En este sentido, la débil asociación observada en la dimensión *Compensación y Beneficios* podría interpretarse como una señal de que, en el contexto estudiado, los trabajadores priorizan aspectos intangibles —como el reconocimiento y la supervisión— sobre los beneficios económicos directos, en línea con lo planteado por *Luthans (2021)* respecto a la motivación intrínseca.

El análisis por sectores arroja luz sobre diferencias estructurales en la percepción de las políticas de gestión. En el sector servicios, donde la correlación entre ambas variables fue más robusta, es plausible que la naturaleza del trabajo —caracterizada por interacciones constantes con clientes— exija un enfoque más personalizado en la gestión del talento, tal como lo sugiere el informe de *SHRM (2020)*. En cambio, en el sector manufactura, la menor asociación podría reflejar una cultura organizacional más rígida, donde las prácticas de talento humano están menos alineadas con las

expectativas individuales, como advierte *Chiavenato (2020)* en su análisis sobre la brecha entre políticas formales y su implementación real.

La aceptación de las hipótesis formuladas permite validar el marco teórico propuesto, aunque con matices. La **Hipótesis H1**, que planteaba una relación positiva entre ambas variables, se sustenta en la evidencia empírica y en los modelos de *Armstrong (2021)* y *Spector (2019)*, quienes enfatizan el papel mediador de la gestión de recursos humanos en la satisfacción laboral. Por su parte, la **Hipótesis H2**, que identificaba dimensiones críticas dentro de la gestión del talento, encuentra respaldo en los hallazgos, aunque la baja correlación en *Compensación y Beneficios* sugiere que este aspecto requiere un enfoque más holístico, tal como propone *Luthans (2021)*. Finalmente, la **Hipótesis H3**, que evaluaba diferencias sectoriales, confirma la necesidad de adaptar las estrategias de gestión a las particularidades de cada industria, un principio alineado con las recomendaciones de *SHRM (2020)*.

No obstante, este estudio no está exento de limitaciones. En primer lugar, el diseño transversal impide establecer relaciones causales, por lo que los resultados deben interpretarse como asociaciones estadísticas y no como efectos directos. Además, la muestra analizada, aunque representativa de los sectores estudiados, no permite generalizar los hallazgos a otros contextos geográficos o industriales. La dependencia exclusiva de instrumentos cuantitativos también limita la comprensión de los fenómenos subyacentes, como señala *Spector (2019)*, quien recomienda complementar los datos con enfoques cualitativos para capturar la complejidad de la satisfacción laboral.

Desde una perspectiva teórica, este trabajo contribuye a enriquecer el debate sobre la gestión del talento humano al validar empíricamente su impacto en la satisfacción laboral, un vínculo escasamente explorado en estudios previos con un enfoque sectorial. Para la práctica profesional, los resultados subrayan la urgencia de rediseñar las políticas de *Compensación y Beneficios* y

reforzar las estrategias de *Desarrollo y Capacitación*, especialmente en sectores como el manufacturero, donde la brecha entre expectativas y realidad es más pronunciada. Asimismo, se recomienda a los gestores adoptar un enfoque diferenciado por sector, priorizando la personalización de las prácticas de talento humano para alinearlas con las necesidades específicas de los trabajadores.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten inferir que la gestión del talento humano, entendida como un sistema integral de prácticas organizacionales, ejerce una influencia determinante en la satisfacción laboral de los trabajadores, validando así su relevancia estratégica en el ámbito empresarial. La evidencia empírica demuestra que las dimensiones vinculadas al desarrollo profesional y al clima organizacional emergen como pilares fundamentales para el bienestar subjetivo en el entorno laboral, mientras que otros componentes, como la compensación económica, exhiben un impacto más limitado y condicionado por factores contextuales. Este hallazgo subraya la necesidad de adoptar enfoques multidimensionales en la formulación de políticas de recursos humanos, priorizando aquellos aspectos que generan mayor valor percibido por los colaboradores.

La contrastación de hipótesis revela que la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral no es homogénea, sino que se modula según el sector empresarial analizado. En el caso específico de las empresas de servicios, la correlación entre ambas variables alcanza una magnitud superior, lo que sugiere que la naturaleza intangible de sus operaciones y la mayor interdependencia entre los roles facilitan la internalización de las prácticas de gestión como factores de motivación intrínseca. En contraste, el sector manufacturero, caracterizado por estructuras más jerárquicas y procesos estandarizados, presenta una asociación menos intensa, lo que implica la existencia de barreras culturales o estructurales que moderan el efecto de las políticas implementadas.

Desde una perspectiva teórica, el estudio confirma la validez del modelo propuesto al demostrar que la gestión del talento humano no solo opera como un conjunto de herramientas administrativas, sino como un mecanismo generador de capital humano y, por ende, de ventaja competitiva sostenible. La consistencia interna de los instrumentos empleados y la robustez de los índices de ajuste factorial respaldan la solidez metodológica de las conclusiones, consolidando así su aportación al corpus teórico de la administración empresarial. En este sentido, se evidencia que las organizaciones que logran alinear sus estrategias de talento con las expectativas de sus empleados no solo optimizan su clima laboral, sino que también fortalecen su capacidad para retener talento y adaptarse a entornos dinámicos.

En términos prácticos, las implicaciones derivadas de este estudio son críticas para los decisores organizacionales. La priorización de inversiones en capacitación y en la construcción de entornos laborales colaborativos emerge como una ruta ineludible para elevar los niveles de satisfacción, especialmente en sectores donde la interacción humana y la innovación son ejes centrales. Paralelamente, se advierte sobre la necesidad de revisar los sistemas de compensación, no como un fin en sí mismo, sino como un componente integrado a una estrategia más amplia de reconocimiento y crecimiento profesional. En definitiva, los hallazgos aquí presentados no solo reafirman el papel central del talento humano en la gestión empresarial, sino que también delinean un camino concreto para transformar las políticas organizacionales en instrumentos de desarrollo tanto individual como corporativo.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS y RECOMENDACIONES OPERATIVAS

En función de los hallazgos obtenidos, se proponen las siguientes recomendaciones para los decisores organizacionales en el contexto de Lima Metropolitana:

- **Diseñar programas de desarrollo profesional personalizados:** Implementar rutas de crecimiento individualizadas que incluyan mentorías, formación continua y planes de sucesión, especialmente en sectores de servicios donde la interacción humana y la innovación son críticas. Estos programas deben alinearse con las aspiraciones de los colaboradores y las necesidades estratégicas de la organización.
- **Fomentar entornos laborales colaborativos:** Promover estructuras organizacionales menos jerárquicas y más horizontales, con espacios de participación activa en la toma de decisiones. En el sector manufacturero, esto implica revisar los flujos de comunicación y empoderar a los equipos operativos para que contribuyan con ideas de mejora continua.
- **Revisar los sistemas de compensación como parte de una estrategia integral:** Rediseñar los esquemas de remuneración no solo en términos económicos, sino incorporando componentes de reconocimiento no monetario, como bonos por desempeño, flexibilidad horaria o beneficios vinculados al bienestar. Esto debe complementarse con evaluaciones periódicas de equidad interna y externa.
- **Implementar indicadores de clima organizacional con enfoque sectorial:** Desarrollar métricas específicas para cada sector, considerando las particularidades de los servicios (ej.: calidad de la interacción cliente-empleado) y la manufactura (ej.: seguridad laboral y estabilidad en procesos). Estos indicadores deben ser monitoreados trimestralmente para ajustar las políticas en tiempo real.
- **Capacitar a los líderes en gestión del talento humano:** Ofrecer programas de formación en habilidades blandas para supervisores y mandos medios,

con énfasis en inteligencia emocional, comunicación asertiva y liderazgo transformacional. Esto es especialmente relevante en el sector manufacturero, donde las barreras culturales pueden limitar el impacto de las políticas implementadas.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Los resultados de este estudio abren nuevas perspectivas de investigación en el ámbito de la administración y gestión empresarial. Se sugieren las siguientes líneas para profundizar en el tema:

- **Análisis comparativo por regiones:** Investigar si los hallazgos obtenidos en Lima Metropolitana son replicables en otras regiones del Perú o en contextos internacionales, considerando variables culturales, económicas y regulatorias.
- **Estudio de la relación entre gestión del talento y productividad:** Evaluar cómo las prácticas de gestión del talento humano impactan directamente en indicadores de productividad y eficiencia operativa, más allá de la satisfacción laboral, en sectores específicos.
- **Impacto de la tecnología en la gestión del talento:** Explorar el papel de herramientas digitales (ej.: plataformas de aprendizaje en línea, software de gestión de desempeño) en la optimización de las prácticas de talento humano, así como su aceptación por parte de los colaboradores.
- **Investigación sobre diversidad e inclusión:** Analizar cómo las políticas de diversidad y equidad influyen en la satisfacción laboral y en la retención de talento, especialmente en sectores con alta rotación o escasez de habilidades.
- **Diseño de modelos predictivos:** Desarrollar modelos estadísticos que permitan predecir la satisfacción laboral en función de variables de gestión del talento, facilitando la toma de decisiones basada en datos en tiempo real.

REFERENCIAS

- Armstrong, M. (2021). Strategic human resource management: A guide to action. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 187-204.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2020). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(1), 87-100.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: El nuevo rol de RR.HH. como socio estratégico del negocio. McGraw-Hill.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 355-378.
- García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Castro-Casal, C. (2020). The impact of talent management practices on employee satisfaction and organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1523-1548.
- Guest, D. E. (2021). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 15-30.
- Huselid, M. A. (2020). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Luthans, F. (2021). Organizational behavior: An evidence-based approach. IAP.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2020). Engagement at work: A century of scientific progress. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1245-1266.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2021). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730.
- Pfeffer, J. (2020). Human resource management and the performance of the firm. *Human Resource Management*, 59(3), 255-266.
- Spector, P. E. (2019). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage Publications.
- SHRM - Society for Human Resource Management. (2020). SHRM talent management practices survey report.
- Storey, J. (2021). Human resource management: A critical text. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 223-240.
- Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2020). The relationship between human resource practices and firm performance: Examining the role of strategic HRM. *Human Resource Management*, 59(2), 165-180.
- Vroom, V. H. (2021). Work and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 456-470.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (2020). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1385-1400.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2021). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100729.