



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CLÍNICA  
GRANADOS S.A. SALINAS, 2025.**

**AUTOR**

Lcdo. Morales Alfonzo Victor Ariel

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN MODALIDAD DE INFORME DE  
INVESTIGACIÓN**

Previo a la obtención del grado académico en

**MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TUTOR**

PhD. Roberto Andres Alcivar Espin,

**La Libertad, Ecuador**

**2025**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**PhD. Homero Rodríguez Insuasti  
COORDINADOR DEL PROGRAMA**

---

**PhD. Roberto Andrés Alcívar Espín  
TUTOR**

---

**PhD. Magda Cejas Martínez  
DOCENTE ESPECIALISTA**

---

**PhD. Arturo Benavides Rodríguez  
DOCENTE ESPECIALISTA**

---

**Ab. María Rivera González, Mgtr.  
SECRETARIA GENERAL  
UPSE**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos, razón por el cual apruebo en todas sus partes el presente trabajo de titulación que fue realizado en su totalidad por MORALES ALFONZO VICTOR ARIEL, como requerimiento para la obtención del título de Magíster en GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**TUTOR**

---

**PhD. Roberto Andres Alcívar Espin**

**28 días de junio de 2025**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, VICTOR ARIEL MORALES ALFONZO**

DECLARO QUE:

El trabajo de Titulación, **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA CLÍNICA GRANADOS S.A. SALINAS, 2025”** previo a la obtención del título en Magíster en GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

La Libertad, 28 de junio de 2025

**EL AUTOR**

---

**Lcdo. Victor Ariel Morales Alfonso**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO**

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado **“Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral del Personal de la Empresa Clínica Granados S.A. Salinas, 2025”**, presentado por el estudiante, **VÍCTOR ARIEL MORALES ALFONZO** fue enviado al Sistema Antiplagio COMPILATIO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 10%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.



**TUTOR**

---

**PhD. Roberto Andrés Alcívar Espín**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **VICTOR ARIEL MORALES ALFONZO**

Autorizo a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales del informe de investigación “**Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral del Personal de la Empresa Clínica Granados S.A. Salinas, 2025**” con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este artículo académico dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor

La Libertad, 28 de junio de 2025

**EL AUTOR**

---

**Lcdo. Victor Ariel Morales Alfonzo**

## **AGRADECIMIENTO**

Primordialmente, expreso mi gratitud a Dios por otorgarme vida, fortaleza y sabiduría durante todo este proceso de estudio.

A mi familia, en agradecimiento por su amor, paciencia y apoyo constante en cada fase de mi desarrollo profesional.

A mis profesores y, en particular, a mi tutor, por la orientación proporcionada, sus valiosas recomendaciones y exigencias, que me facilitaron la mejora y la culminación exitosa de este trabajo.

Además, expreso mi agradecimiento a la Clínica Granados SA por concederme la oportunidad de llevar a cabo esta investigación en su institución, así como a cada uno de sus colaboradores por su colaboración y contribución activa.

Agradezco a todos aquellos que, de una forma u otra, faciliten la ejecución de este trabajo de titulación.

*Victor Ariel Morales Alfonzo*

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mi madre, quien ha representado mi inspiración y respaldo constante en la vida, por su amor incondicional y enseñanzas, así como por inculcarme el valor del esfuerzo y la responsabilidad.

A mis seres queridos que han estado presentes tanto en los momentos más adversos como en los de júbilo, lo que me ha estimulado a continuar avanzando.

A cada uno de ustedes, les ofrezco este logro con todo mi afecto y agradecimiento.

*Victor Ariel Morales Alfonzo*

## ÍNDICE GENERAL

|  |      |
|--|------|
| TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ..... | I    |
| TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN .....         | II   |
| CERTIFICACIÓN.....                     | III  |
| DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....   | IV   |
| CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO .....      | V    |
| AUTORIZACIÓN .....                     | VI   |
| AGRADECIMIENTO .....                   | VII  |
| DEDICATORIA.....                       | VIII |
| ÍNDICE GENERAL .....                   | IX   |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                 | XII  |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....                | XIV  |
| RESUMEN .....                          | XV   |
| ABSTRACT.....                          | XVI  |
| INTRODUCCIÓN .....                     | 1    |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....       | 3    |
| JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....            | 5    |
| JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....            | 7    |
| FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....         | 8    |
| Problema general .....                 | 8    |
| Problemas específicos.....             | 8    |
| OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS .....   | 9    |
| Objetivo general.....                  | 9    |
| Objetivos específicos .....            | 9    |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>PLANTEAMIENTO HIPOTÉTICO .....</b>   | <b>9</b>  |
| Hipótesis general .....   | 9         |
| Hipótesis específicas .....   | 9         |
| Hipótesis nula .....  | 10        |
| Hipótesis alterna .....   | 10        |
| <b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>   | <b>11</b> |
| 1.1.Revisión de literatura .....  | 11        |
| 1.2.Desarrollo teórico y conceptual .....   | 13        |
| 1.2.1. Gestión del talento humano .....   | 13        |
| 1.2.2. Desempeño laboral .....  | 21        |
| <b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA.....</b>   | <b>27</b> |
| 2.1. Contexto de la investigación .....   | 27        |
| 2.2. Diseño de la investigación .....   | 27        |
| 2.3. Tipo y métodos de investigación .....  | 28        |
| 2.4. Población y muestra .....  | 28        |
| 2.5. Instrumentos y Técnicas de recolección de datos.....   | 29        |
| 2.6. Procesamiento de la evaluación: Validez y confiabilidad de los instrumentos aplicados para el levantamiento de información. .... | 29        |
| <b>CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>   | <b>30</b> |
| 3.1. Comprobación de hipótesis general .....  | 30        |
| 3.2. Comprobación de hipótesis específica 1.....  | 31        |
| 3.3. Comprobación de hipótesis específica 2.....  | 32        |
| 3.4. Comprobación de hipótesis específica 3.....  | 33        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.5. Comprobación de hipótesis específica 4.....             | 34        |
| 3.6. Frecuencias .....                                       | 35        |
| 3.7. Discusión de resultados.....                            | 57        |
| 3.8. Propuesta.....  | 59        |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>                                    | <b>63</b> |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>                                 | <b>64</b> |
| <b>REFERENCIAS.....</b>                                      | <b>66</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>   | <b>72</b> |
| Anexo 1: Modelo de operacionalización de las variables ..... | 72        |
| Anexo 2: Matriz de consistencia .....                        | 74        |
| Anexo 3: Cuestionario escala de Likert.....                  | 77        |
| Anexo 4: Imágenes de la encuesta .....                       | 80        |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1</b> Revisión de la literatura, estudios clave..... | 11 |
| <b>Tabla 2</b> Fiabilidad de estudio.....                     | 30 |
| <b>Tabla 3</b> Escala de medición .....                       | 30 |
| <b>Tabla 4</b> Prueba de hipótesis – Rho Spearman.....        | 31 |
| <b>Tabla 5</b> Prueba de hipótesis 1 – Rho Spearman.....      | 32 |
| <b>Tabla 6</b> Prueba de hipótesis 2 – Rho Spearman.....      | 32 |
| <b>Tabla 7</b> Prueba de hipótesis 3 – Rho Spearman.....      | 33 |
| <b>Tabla 8</b> Prueba de hipótesis 4 – Rho Spearman.....      | 34 |
| <b>Tabla 9</b> Pregunta 1 dimensión: Prácticas .....          | 35 |
| <b>Tabla 10</b> Pregunta 2 dimensión: Prácticas .....         | 36 |
| <b>Tabla 11</b> Pregunta 3 dimensión: Procesos .....          | 37 |
| <b>Tabla 12</b> Pregunta 4 dimensión: Procesos .....          | 38 |
| <b>Tabla 13</b> Pregunta 5 dimensión: Procesos .....          | 39 |
| <b>Tabla 14</b> Pregunta 6 dimensión: Procesos .....          | 40 |
| <b>Tabla 15</b> Pregunta 7 dimensión: Desafíos .....          | 41 |
| <b>Tabla 16</b> Pregunta 8 dimensión: Desafíos .....          | 42 |
| <b>Tabla 17</b> Pregunta 9 dimensión: Desafíos .....          | 43 |
| <b>Tabla 18</b> Pregunta 10 dimensión: Estrategias .....      | 44 |
| <b>Tabla 19</b> Pregunta 11 dimensión: Estrategias .....      | 45 |
| <b>Tabla 20</b> Pregunta 12 dimensión: Estrategias .....      | 46 |
| <b>Tabla 21</b> Pregunta 13 dimensión: Productividad .....    | 47 |
| <b>Tabla 22</b> Pregunta 14 dimensión: Productividad .....    | 48 |
| <b>Tabla 23</b> Pregunta 15 dimensión: Motivación .....       | 49 |

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 24</b> Pregunta 16 dimensión: Motivación .....                | 50 |
| <b>Tabla 25</b> Pregunta 17 dimensión: Motivación .....                | 51 |
| <b>Tabla 26</b> Pregunta 18 dimensión: Cumplimiento de objetivos ..... | 52 |
| <b>Tabla 27</b> Pregunta 19 dimensión: Cumplimiento de objetivos ..... | 53 |
| <b>Tabla 28</b> Pregunta 20 dimensión: Cumplimiento de objetivo .....  | 54 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> Pregunta 1 dimensión: Prácticas .....                   | 35 |
| <b>Figura 2</b> Pregunta 2 dimensión: Prácticas .....                   | 36 |
| <b>Figura 3</b> Pregunta 3 dimensión: Procesos.....                     | 37 |
| <b>Figura 4</b> Pregunta 4 dimensión: Procesos.....                     | 38 |
| <b>Figura 5</b> Pregunta 5 dimensión: Procesos.....                     | 39 |
| <b>Figura 6</b> Pregunta 6 dimensión: Procesos.....                     | 40 |
| <b>Figura 7</b> Pregunta 7 dimensión: Desafíos .....                    | 41 |
| <b>Figura 8</b> Pregunta 8 dimensión: Desafíos .....                    | 42 |
| <b>Figura 9</b> Pregunta 9 dimensión: Desafíos .....                    | 43 |
| <b>Figura 10</b> Pregunta 10 dimensión: Estrategias .....               | 44 |
| <b>Figura 11</b> Pregunta 11 dimensión: Estrategias .....               | 45 |
| <b>Figura 12</b> Pregunta 12 dimensión: Estrategias .....               | 46 |
| <b>Figura 13</b> Pregunta 13 dimensión: Productividad .....             | 47 |
| <b>Figura 14</b> Pregunta 14 dimensión: Productividad .....             | 48 |
| <b>Figura 15</b> Pregunta 15 dimensión: Motivación .....                | 49 |
| <b>Figura 16</b> Pregunta 16 dimensión: Motivación .....                | 50 |
| <b>Figura 17</b> Pregunta 17 dimensión: Motivación .....                | 51 |
| <b>Figura 18</b> Pregunta 18 dimensión: Cumplimiento de objetivos ..... | 52 |
| <b>Figura 19</b> Pregunta 19 dimensión: Cumplimiento de objetivos ..... | 53 |
| <b>Figura 20</b> Pregunta 20 dimensión: Cumplimiento de objetivo .....  | 54 |

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de la empresa Clínica Granados S.A. Se utilizó una metodología mixta, que combina enfoques cualitativos y cuantitativos, a través de encuestas a los trabajadores. Los hallazgos evidenciaron una evaluación significativa entre las prácticas de administración del talento humano y la productividad del personal, con un efecto positivo en la motivación y el entorno laboral. No obstante, se detectaron también deficiencias en las áreas de formación continua, reconocimiento y recursos disponibles. La mayor parte de los trabajadores consideran que los procedimientos de selección y evaluación son apropiados. La resistencia al cambio y la falta de recursos se mencionaron como problemas importantes que dificultaban la puesta en práctica de buenas ideas. Los resultados muestran que mejorar la comunicación interna, invertir en las personas y utilizar nuevas tácticas son importantes para realizar un mejor trabajo y crear un entorno de trabajo más colaborativo y productivo. Para mejorar el desempeño organizacional, las estrategias deben centrarse en impulsar la capacitación y el reconocimiento. Esto impulsará la motivación y dedicación del personal.

**Palabras claves:** gestión del talento humano, desempeño laboral, motivación, productividad, comunicación interna.

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to analyze the impact of human talent management on the work performance of the staff of the company Clínica Granados S.A. A mixed methodology was used, which combines qualitative and quantitative approaches, through surveys of workers. The findings showed a significant evaluation between human talent management practices and staff productivity, with a positive effect on motivation and the work environment. However, deficiencies will also be detected in the areas of continuous training, recognition and available resources. Most employees consider the selection and evaluation procedures to be appropriate. Resistance to change and lack of resources were mentioned as major problems hindering the implementation of good ideas. The results show that improving internal communication, investing in people and using new tactics are important to do a better job and create a more collaborative and productive work environment. To improve organizational performance, strategies should focus on boosting training and recognition. This will boost the motivation and dedication of the staff.

**Keywords:** human talent management, job performance, motivation, productivity, internal communication.

## INTRODUCCIÓN

A medida que el mundo corporativo se vuelve más competitivo y cambia más rápidamente, la gestión del talento humano se considera una parte importante para que una empresa tenga éxito. Esta colección de actividades tiene como objetivo reclutar, desarrollar, mantener y alentar a los empleados, lo que tiene un efecto directo en la productividad, el compromiso y la competitividad de las empresas.

Cuando se trata de planificación y estrategia, el talento humano se ve con frecuencia como una de las cosas más importantes y necesarias para alcanzar objetivos estratégicos y mantener las operaciones en marcha a lo largo del tiempo. Las empresas del siglo XXI, especialmente en campos extremadamente sensibles como la salud, saben que el éxito no solo proviene de tener la tecnología o el dinero adecuados; también proviene del desempeño, la motivación y la devoción de las personas que trabajan allí (Chiavenato, 2012). Desde este punto de vista, la gestión de recursos humanos se ha alejado de un estilo administrativo típico y se ha dirigido hacia uno más estratégico que incluye técnicas como reclutamiento basado en competencias, capacitación continua, evaluación del desempeño y sistemas de incentivos destinados a ayudar a todos los empleados a crecer.

Los cambios generacionales, la globalización y las nuevas tecnologías han cambiado lo que los trabajadores anticipan, lo que dificulta mucho las cosas para las empresas. La gerencia deberá ser más proactiva y servicial en las circunstancias actuales, respondiendo a las demandas del colaborador de una manera que busque la eficiencia en las operaciones y fomente un ambiente de trabajo estimulante y productivo (Robbins y Judge, 2019). Dentro de ese marco, el manejo del talento humano se entiende como el sistema de políticas y procedimientos que busca reclutar, capacitar, motivar y retener a los integrantes de la organización para optimizar el cumplimiento de las metas organizacionales (Mondy y Martocchio, 2016).

Clínica Granados S.A., ubicada en Salinas, tiene una serie de desafíos estructurales y operativos a la hora de administrar sus recursos humanos. Dentro de estos problemas se destacan la falta de contactos interdepartamentales, el presupuesto insuficiente para las actividades de formación, la escasa correlación entre las evaluaciones

de rendimiento y la poca, sino nula, utilización de políticas de valoraciones del trabajo. Estos problemas han creado un entorno pobremente motivador, lo que afecta el desempeño, la productividad, los principios de la calidad y el servicio que brindan a la organización.

La presente investigación busca estudiar el impacto que tiene la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los trabajadores de la Clínica Granados S.A. A partir de este planteamiento, surgen interrogantes tales como: ¿cuáles son las principales prácticas de gestión del talento humano desarrolladas por la clínica?, ¿de qué manera los procedimientos de capacitación, evaluación y reconocimiento impactan la productividad y la motivación de los empleados?, y ¿cuáles son las principales dificultades que tienen los gerentes para implementar sistemas de control efectivo sobre la gestión del talento humano?

La investigación tiene como base analizar cómo la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral. Conjuntamente, se trazan objetivos que permitan tener una visión clara para la empresa y que tan eficaz se vuelve, para encontrar falencias y tener la solución de esas problemáticas que se presenten en el camino.

La hipótesis general expresa que una excelente gestión de los recursos humanos tiene un gran resultado en el desempeño laboral, mientras que la hipótesis nula dice que no hay una relación directa entre las dos variables.

Esta investigación se esforzará por presentar una imagen completa de las circunstancias laborales en la Clínica Granados S.A. tanto a nivel estructural como departamental. También descubrirá cuáles son los problemas más críticos que deben solucionarse en este momento y establecerá estrategias para mejorar la administración del personal, aumentar la productividad y hacer que la institución funcione mejor. La estrategia está destinada a ayudar a la empresa que está siendo investigada, pero también quiere brindar a la industria de la salud información vital que otras empresas puedan utilizar cuando tengan dificultades similares.

El análisis de la situación laboral de los trabajadores de una organización se justifica no solo desde el enfoque sistemático de su estructuración, sino también desde la

obra de Vroom (1964) para: eficiencia en el uso de recursos, resultados retóricos, relación positiva con la contabilidad obtenida a partir de la sistematización de incentivos.

El informe se compone de tres capítulos principales. En el primer capítulo, el lector encontrará el marco teórico que incluye los antecedentes, los conceptos básicos junto con las teorías sobre la gestión del capital humano y el rendimiento laboral. El segundo capítulo se centra en la metodología de la investigación que incluye el enfoque, métodos, diseño, muestra e instrumentos utilizados. El tercer capítulo contiene los resultados y su discusión con la comparación de hallazgos y literatura revisada. Por último, el informe incluye las conclusiones y recomendaciones basadas en el estudio que están destinadas a mejorar la gestión del capital humano en la Clínica Granados S.A.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el mundo actual, administrar los recursos humanos es una de las cosas más importantes que las organizaciones pueden hacer para tener éxito. Las empresas de todos los tamaños y en todas las industrias deben poder adaptarse al entorno de trabajo en constante cambio. La globalización, las mejoras tecnológicas y la creciente diversidad de la fuerza laboral tienen un impacto directo en la forma en que administran a su gente.

Las organizaciones han cambiado de su forma y estructura en los últimos años para adaptarse a la globalización y a los nuevos avances tecnológicos. Estos cambios han impactado la gestión del capital humano, ya que se requiere mayor flexibilidad, con formación constante y habilidades interpersonales. En este sentido, la gestión del talento humano constituye un punto clave para el avance de las organizaciones y su sostenibilidad, pues ayuda a ajustar las capacidades de los colaboradores a las metas específicas de la organización (Chiavenato, 2012).

En los ámbitos de la salud, la relación que se gestiona del talento humano con el desempeño laboral en particular es una de las más integradas. Las instituciones sanitarias enfrentan altos grados de estrés, carga de trabajo, responsabilidad y demanda social, por lo que necesitan que el personal esté altamente motivado y preparado para que la atención sea de calidad. Sin embargo, muchas de las empresas de salud privadas en Ecuador no han incorporado políticas modernas de gestión del personal, como sucede en otras partes del mundo, ocasionando que el ambiente no sea cómodo, lo que deriva a un trabajo menos

eficiente, afectando al servicio y la calidad de la empresa (Lozada y Lozada, 2023).

La manera en que Clínicas Granados S.A. en Salinas ha llevado sus procesos ha generado algunas preocupaciones entre sus colaboradores. La poca comunicación es una de ellas, lo que ocasiona que las áreas generen un mal cruce de información y esto genera equivocaciones y falta de colaboración entre los empleados. Esta división dificulta que los trabajadores comprendan los objetivos de la empresa, lo que afecta lo bien que hacen su trabajo todos los días. Tampoco se gasta mucho dinero en iniciativas de capacitación y desarrollo. Esta falta de progreso, junto con un campo de trabajo que es nuevo para ellos, dificulta enormemente que estas personas aprendan las habilidades que necesitan para adquirir un trabajo. Investigaciones recientes muestran que una de las principales causas de la baja motivación y el bajo rendimiento clínico en el entorno clínico es la falta de prácticas claras y consistentes para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades (Nurhafizah et al., 2023).

Además, los sistemas de evaluación del desempeño dentro de la clínica suelen ser muy débiles. Si tales sistemas existen, falta la retroalimentación de los pacientes a través de criterios objetivos, comunicación efectiva y vinculación de políticas de recompensas con estrategias. La ausencia de reconocimiento económico o simbólico disminuye, no solo el sentido de identidad de los empleados en el pertenecer, sino también su satisfacción general con el trabajo, lo que aumenta la probabilidad de aumentar la rotación del personal o disminuir la ocupación institucional (Castro y Delgado, 2020). La falta de instrumentos modernos para evaluar el desempeño del personal auxiliar también impide determinar con precisión las áreas problemáticas críticas y obstaculiza la mejora continua.

Otra área críticamente problemática es la resistencia al cambio cultural organizacional que proviene de la cultura institucional rígida y no participativa. Esta forma de resistencia acelera la inercia de políticas al restringir las nuevas opciones de políticas que deben adoptarse, las estrategias que deben introducirse, fomentando la necesidad de sostener la innovación de raíz y rama. Además, hay algunas evidencias de restricciones presupuestarias que reducen el alcance de las estrategias del sistema de gestión de recursos humanos integrado avanzado, lo que, a su vez, limita los recursos establecidos para posibilitar cambios estructurales y profesionales, resultando en la falta

de cambio estructural que obstaculiza el logro de los objetivos (García, 2024).

Deservicio y Granda (2024) documentaron una correlación adecuada entre la gestión efectiva del talento humano y altos niveles de desempeño laboral en un hospital regional peruano. Esto demuestra lo importante que es seguir capacitando y evaluando a las personas. Duran et al. (2023) exponen que, en Ecuador, la capacitación, los incentivos y la buena comunicación pueden hacer que los trabajadores sean mucho más productivos y felices, especialmente en empresas que ofrecen servicios importantes.

La gente piensa que los problemas en Clínica Granados S.A. están dificultando que los trabajadores avancen en sus carreras y, al mismo tiempo, empeorando la calidad de la atención médica accesible al público. El hecho de que no exista una forma integral de gestionar el potencial humano a nivel organizacional, teniendo en cuenta la estructura de la empresa y el entorno clínico, es un problema grave que debe solucionarse en este momento.

Con esto en mente, es importante analizar sistemáticamente cómo las prácticas de gestión del talento humano afectan el desempeño laboral de los empleados de la clínica, qué los hace menos efectivos y sugerir combinar esfuerzos para crear una cultura organizacional que valore la autoevaluación, la mejora continua, la equidad y profesionalismo.

## **JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

En teoría, este estudio analiza cómo administrar los talentos de las personas afecta qué tan bien hacen su trabajo. Lo hace utilizando diferentes enfoques para ver cómo las dos cosas se impactan mutuamente. Lo primero que se analiza es la teoría del capital humano de Becker (1993) ya que el conocimiento, las habilidades y los talentos de los trabajadores son un tipo de capital que se puede acumular a través de la educación, la capacitación y la experiencia. Este capital puede ayudar tanto al trabajador como a la organización. Esta visión apoya aún más la noción de que centrarse en el desarrollo de los recursos humanos no es un gasto, sino más bien una poderosa inversión con retornos productivos.

Motivos que permiten la satisfacción como el reconocimiento y el desarrollo

profesional se diferencian de aquellos que generan insatisfacción como el salario o las condiciones físicas de trabajo a través de la teoría de la motivación-higiene de (Herzberg, 1959). Esta teoría permite comprender mejor los motivos de desmotivación que ocurren por la ausencia de políticas de evaluación y reconocimiento como en el caso de Clínica Granados S.A. De la misma manera, la formulación de política de gestión debe contemplar la percepción del empleado respecto a los resultados y recompensas obtenidas de su trabajo. Esto se basa en la teoría de las expectativas de Vroom (1964) que establece que el rendimiento es directamente proporcional a la relación entre esfuerzo, desempeño y recompensas conseguidas.

El modelo de competencias desarrollado por McClelland (1973) sugiere que el desempeño exitoso está ligado a un conjunto específico de habilidades observables y medibles, por lo que la identificación, evaluación y desarrollo de competencias debe alinear el talento con los requerimientos del puesto. Considerando también el modelo de gestión estratégica del talento humano, existe una integración de la gestión del personal con los objetivos institucionales que propone una lógica unificadora en la selección, desarrollo, evaluación y clima organizacional del personal (Chiavenato, 2012).

En el amplio contexto empírico, investigaciones recientes han evidenciado la correlación positiva que existe entre las prácticas contemporáneas de administración de recursos humanos y el desempeño laboral en las instituciones de salud. Por ejemplo, la investigación que realizaron Nurhafizah et al. (2023) en hospitales de Malasia, los trabajadores cuentan con mayor productividad y satisfacción por el incremento a la formación, evaluación del desempeño y en el otorgamiento de incentivos. En el caso de Ecuador, estudios como el de Duran et al. (2023) y Lozada y Lozada (2023) señalaron que en las clínicas privadas existe una necesidad urgente de optimización de los procesos de gestión del talento humano, especialmente en evaluación, comunicación interna y capacitación continua.

De esta compleja realidad, el estudio más profundamente fundamentado en teorías es el que se realiza en Clínica Granados S.A. Su justificación radica en tratar de aplicar y contrastar esos marcos a la realidad de la clínica con el objetivo de construir un diagnóstico profundo analítico y sugestivo. A partir de estas relaciones, es factible

elaborar estrategias que, estando inmunizadas a solventar solo un vacío teórico, sí van a contribuir a la mejora de la gestión organizacional en contextos clínicos semejantes.

## **JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Este estudio es de gran importancia para el ambiente organizacional ya que trata de mejorar la gestión de los recursos humanos en la institución privada de salud Clínica Granados S.A. en Salinas. Como muchas otras empresas en este campo, tienen que lidiar con el problema de satisfacer la creciente demanda de servicios de salud. En esta área, el desempeño y la dedicación de los trabajadores tienen un gran impacto en qué tan bien funcionan las cosas, qué tan bueno es el servicio y cuánta atención se presta a cada cliente.

Otra de las carencias que se notaron fue la falta de una política integral de gestión del talento humano, que se hace evidente en el descuido generalizado en el servicio estratégico del proceso de selección, la limitada oferta de capacitación continua, y la indebida o nula provisión de instrumentos de evaluación y reconocimiento para los empleados. Estas debilidades del sistema, además de socavar directamente la productividad institucional, afectan negativamente la motivación, el sentido de identidad y el clima organizacional, todos los cuales son esenciales al considerar un ambiente de trabajo saludable (Chiavenato, 2012; Robbins y Judge, 2019).

El análisis explora las problemáticas a partir de la percepción que tiene el personal de una institución y, sus prácticas de gestión, con la intencionalidad de ayudar a las gerencias en sus tomas de decisiones más acertadas y que faciliten el diseño e implementación de estrategias para profesionalizar el recurso humano, la cultura organizacional y el desempeño a nivel individual y colectivo (Duran et al., 2023). Esta profesionalización se logra a través de la eficiente formulación y operacionalización de políticas y prácticas.

Pronto, las soluciones prácticas que emergen de los estudios de intervención pueden ser una contribución para fortalecer un plan provocador de intervención institucional para mejorar la productividad del capital humano a través de sistemas y mediciones. Para Mondy y Martocchio (2016) quienes incorporan la gestión del talento humano a la planificación estratégica de una organización, no solo logran altos niveles de satisfacción y compromiso de sus colaboradores, sino que también un incremento notable

en sus resultados operacionales.

Usando este enfoque, este trabajo cumple con una necesidad académica y responde con una herramienta práctica para la gestión clínica a través de recomendaciones relevantes y prácticas. Más ampliamente, los resultados del estudio pueden servir como referencias para otras instituciones en el sector salud con desafíos similares, ayudando en la construcción de capacidad institucional y el desarrollo profesional de los recursos humanos como fuerza impulsora de los servicios de salud en Ecuador.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **Problema general**

¿Cómo incide la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de la empresa Clínica Granados S.A.?

### **Problemas específicos**

- ¿Cuáles son las principales prácticas de gestión del talento humano que actualmente se implementan en la empresa Clínica Granados S.A.?
- ¿De qué manera los procesos específicos de formación y desarrollo profesional implementados en Clínica Granados S.A. influyen en la adquisición de nuevas habilidades, la motivación y la productividad del personal?
- ¿Existe una relación significativa entre los sistemas de evaluación del desempeño y reconocimiento implementados en Clínica Granados S.A. y los niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional del personal?
- ¿Qué obstáculos internos dificultan la implementación efectiva de las prácticas de gestión del talento humano en Clínica Granados S.A.?

## **OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS**

### **Objetivo general**

Analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de la empresa Clínica Granados S.A.

### **Objetivos específicos**

- Identificar cuáles son las principales prácticas de gestión del talento humano implementadas en Clínica Granados S.A. y su percepción por parte de los empleados.
- Examinar de qué manera los procesos de selección, formación, evaluación y reconocimiento impactan la motivación y productividad de los trabajadores.
- Determinar los desafíos que enfrenta la empresa en la implementación efectiva de políticas de gestión del talento humano.
- Sugerir estrategias de mejora para optimizar el desempeño laboral del personal en Clínica Granados S.A.

## **PLANTEAMIENTO HIPOTÉTICO**

### **Hipótesis general**

La Gestión del Talento Humano incide en el Desempeño Laboral del personal de la empresa Clínica Granados S.A.

### **Hipótesis específicas**

- Las principales prácticas de gestión del talento humano implementadas en Clínica Granados S.A. inciden en las percepciones de los empleados sobre el ambiente laboral y su eficiencia.
- Los procesos de selección, formación, evaluación y reconocimiento en Clínica Granados S.A. aportan a la motivación y productividad de los trabajadores.
- La ejecución de políticas de gestión del talento humano en Clínica Granados S.A. enfrenta desafíos debido a la falta de recursos, comunicación interna y capacitación adecuada.
- La implementación de estrategias innovadoras optimiza significativamente el desempeño laboral del personal en Clínica Granados S.A.

**Hipótesis nula**

- La Gestión del Talento Humano no incide en el Desempeño Laboral del personal de la empresa Clínica Granados S.A.

**Hipótesis alterna**

- La Gestión del Talento Humano podrían incidir en el Desempeño Laboral del personal de la empresa Clínica Granados S.A.

# CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

## 1.1. Revisión de literatura

A continuación, se presenta una tabla con las investigaciones más significativas en torno a la administración del talento humano y su repercusión en el rendimiento laboral. Las investigaciones examinan una variedad de contextos, desde hospitales hasta empresas de Ecuador, y resaltan tanto las aportaciones como las restricciones de cada estudio. La tabla sintetiza estos descubrimientos fundamentales.

**Tabla 1**

*Revisión de la literatura, estudios clave*

| <b>Autor</b>         | <b>Título</b>  | <b>Contribución</b>   | <b>Limitación</b>  |
|----------------------|--|---|--|
| Alpala et al. (2024) | Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral en el personal administrativo y asistencial de la IPS de Cumbal | Evidencia la correlación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Existe una percepción positiva hacia la evaluación del desempeño, relacionados con la mejora de la organización, la colaboración con compañeros, la asistencia al trabajo y el uso eficiente del tiempo. | El poco énfasis que brinda a los aspectos concretos de la implantación de las políticas de talento humano. |
| Ticlla (2024)        | Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo en la Red de Salud Aplao, Arequipa - 2023            | La gestión del personal y el desenvolvimiento de los trabajadores se percibió de grado medio, además, se las dimensiones de atracción, desarrollo y retención del talento, tienen positiva y alta asociación con el desenvolvimiento del personal.  | Solo aplica a la Red de Salud Aplao y no a otras organizaciones en general.                                |

|                          |  |  |   |
|--------------------------|--|--|---|
| Nurhafizah et al. (2023) | Relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los empleados en un sector de atención sanitaria privado seleccionado, Selangor, Malasia | El desempeño laboral de los empleados está positivamente correlacionado con la compensación y los beneficios. Los empleados se sienten motivados por la compensación, lo que los incentiva a aumentar su producción y trabajar de manera más eficiente. Además, la evaluación del desempeño, la capacitación y el desarrollo contribuyen significativamente al desempeño laboral de los empleados. | El sector de la salud no fue analizado en términos de elementos culturales y económicos que puedan tener un efecto en él. |
| Lozada y Lozada (2023)   | Situación actual de la administración y gestión del talento humano en los establecimientos de salud privada de Quito – Ecuador   | El personal se encuentra conforme en un 88,9% con respecto a los aspectos como reclutamiento, selección de personal y análisis y diseño de cargos; sin embargo, las compensaciones y/o remuneraciones son consideradas como los puntos de nivel medio de satisfacción. Por lo tanto, en el sector de salud privado el 40% de trabajadores no se encuentra satisfecho con la gestión.               | No propone estrategias específicas para mejorar la gestión en clínicas de pequeña y mediana escala.                       |
| Quezada et al. (2024)    | Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Factores e Influencia en el   | El clima organizacional y la satisfacción laboral son factores críticos que afectan el desempeño de las secretarias en una organización. La comunicación   | Se limita a un grupo específico de trabajadores (secretarias) sin ampliar el  |

|                                      |  |  |
|--------------------------------------|--|--|
| Desempeño Laboral de las secretarias | efectiva, un liderazgo positivo, el equilibrio entre la vida laboral y personal y la percepción de justicia organizacional son elementos fundamentales para fomentar un entorno laboral favorable y mejorar el rendimiento de las secretarias. | contexto a otras áreas.  |
| Durán et al. (2023)                  | Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en las empresas ecuatorianas  | La gestión de talento humano incide en el rendimiento laboral, esto se debe a que se trata de una visión sistémica, holística del desempeño organizacional. Además, se resalta el valor de una coherente administración de personal en la sostenibilidad y el desarrollo organizacional en función a la productividad alcanzada por la compañía. |
|                                      |  | Se enfoca en empresas ecuatorianas sin considerar contextos internacionales o comparativos.  |

Fuente: Elaboración propia

## 1.2. Desarrollo teórico y conceptual

### 1.2.1. Gestión del talento humano

La presente investigación surge de un conjunto de teorías, enfoques y conceptos que explican la correlación que tiene la gestión de los recursos humanos con el logro productivo, señalando que ambos interactúan dentro de un entorno organizacional que demanda eficiencia, calidad y compromiso profesional. En el contexto de las ciencias administrativas, la gestión de recursos humanos ya no se considera una función operativa restringida a los procesos de empleo o nómina, se ha convertido en un objetivo estratégico hacer más competitivas a las instituciones mejorando su capital humano. Este cambio de pensamiento es aún más importante en campos como el cuidado de la salud, donde las habilidades del personal tienen un efecto directo en la calidad de la atención y la seguridad

del paciente.

Desde este punto de vista, la gestión del talento humano es el conjunto de reglas, procedimientos y acciones que utiliza una empresa para contratar, capacitar, mantener y motivar a sus empleados. Tal como se menciona en “Gestão de Pessoas”, Chiavenato (2012) argumenta que “la gestión del talento debería entenderse como un sistema integrado que articula las necesidades de la organización con las habilidades, expectativas y potencial del empleado.” Esta visión estratégica se traduce en acciones como la planificación de recursos humanos, selección basada en competencias, capacitación continua, evaluación de desempeño y política de reconocimiento. Por otro lado, Mondy y Martocchio (2016) consideran que la efectividad de estos procesos depende de su cohesión interna, alineación con los objetivos institucionales y adaptabilidad a los cambios del entorno.

Con respecto al caso de la Clínica Granados S.A., se constatan problemas en la práctica sistemática de estas funciones que contribuyen a la baja motivación, el ausentismo de la agenda laboral y el estancamiento profesional percibido por los colaboradores. Estos problemas evidencian la falta de atención enfocada en los actuales mecanismos que gestionan el talento humano en el sentido de detectar oportunidades, así como también la formulación de un marco de referencia que potencie el desempeño desde la continuidad positiva. A estos efectos, Csikszentmihalyi y Nakamura (2004) definen las dimensiones que conforman la operacionalización de la variable gestión del talento humano: las prácticas organizacionales, los procesos técnicos, los retos de la implementación y las estrategias de refinamiento” que estudiaron permiten abordar comprensiva y críticamente la realidad institucional.

Los procedimientos organizacionales establecen la forma en que se realiza el trabajo de cada empleado. Este tipo de procedimientos deben basarse en la equidad, la efectividad y un enfoque en ayudar a las personas a crecer. Por ejemplo, la contratación de personal debe basarse en un estudio exhaustivo de los perfiles y habilidades a los que se puede acceder para que los juicios no se hagan de improviso o en función de la opinión personal. Por otro lado, la capacitación profesional debe ser un proceso deliberado que ayude al trabajador a mantenerse al día con la nueva información y habilidades y

adaptarse a los cambios en el entorno clínico. En este punto, García (2024) señala que la capacitación continua no solo mejora la productividad, sino que también mejora la autoestima y fortalece la identidad.

### ***1.2.1.1 Prácticas de Gestión de Talento Humano***

Las prácticas de gestión incluyen selección del personal, formación y retención del talento (Aranda et al., 2024). En Clínica Granados S.A., estas prácticas presentan desafíos relacionados con recursos insuficientes y sistemas de evaluación inadecuados, lo que afecta su efectividad y progreso de la misma.

Para Gutierrez et al (2018) las prácticas de gestión de talento humano inciden significativamente en el desempeño laboral, los procesos que resaltan son la selección rigurosa, la capacitación continua y la retención de talento son fundamentales para mejorar el desempeño individual y organizacional, sugiriendo que la adecuada administración del personal impulsa la productividad y fortalece la sostenibilidad financiera de las empresas.

La implementación apropiada de estas prácticas asegura que las destrezas y capacidades de los trabajadores estén alineadas a los objetivos organizaciones, puesto que esto determina el éxito de la empresa en un periodo de plazo corto, y si se presentan problemas en el transcurso de la ejecución se pueda dar solución de manera oportuna e inmediata.

La satisfacción laboral es un reflejo de la percepción de los empleados tiene sobre el ambiente de trabajo, los programas de liderazgo identifican y preparan a empleados con potencial para ocupar posiciones de mayor responsabilidad, y la educación continua facilita el acceso a cursos y certificaciones para mantener actualizados a los empleados sobre las tendencias y avances en su campo. Estos programas no solo mejoran las competencias de los empleados, sino que también aumentan su motivación y compromiso al proporcionarles oportunidades de crecimiento y desarrollo (Garcia y Rodríguez, 2022).

***Implementación de prácticas.*** La gestión del talento humano se fundamenta en el diseño e implementación de prácticas que promuevan la atracción, retención, formación y desarrollo del personal en las organizaciones. Estas prácticas abarcan procesos como

reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, compensaciones y planes de carrera, los cuales permiten potenciar las habilidades de los trabajadores y alinear sus capacidades con los objetivos estratégicos de la institución. La implementación de estas prácticas constituye un factor clave, pues garantiza la creación de un entorno laboral favorable, donde los empleados perciban oportunidades de desarrollo y compromiso (Arias et al. 2023). En este sentido, las organizaciones modernas entienden que el talento humano no es solo un recurso operativo, sino un capital estratégico que contribuye directamente a la sostenibilidad y competitividad.

***Grado de satisfacción laboral.*** El grado de satisfacción laboral es un indicador esencial dentro de las prácticas de gestión del talento humano, ya que refleja la percepción que tienen los empleados respecto a su bienestar, condiciones de trabajo y cumplimiento de expectativas en la organización. Una adecuada implementación de prácticas de gestión impacta positivamente en la motivación y compromiso del personal, lo cual se traduce en un mayor rendimiento y menor rotación. Además, la satisfacción laboral está asociada al clima organizacional, a la justicia percibida en los procesos de compensación y a la calidad de las relaciones interpersonales (Jaraet al., 2018). De esta forma, se convierte en un medidor clave para identificar la eficacia de las prácticas aplicadas y constituye una base para la toma de decisiones gerenciales orientadas al fortalecimiento del capital humano y la creación de un ambiente de trabajo saludable.

### ***1.2.1.2 Procesos de Selección, Formación, Evaluación y Reconocimiento.***

La gestión del talento humano abarca diversos procesos, incluyendo el reclutamiento y selección, la formación y desarrollo, la evaluación del desempeño, la compensación y beneficios, y la retención del talento. Según Carrillo (2020) la gestión es esencial para alinear las habilidades y capacidades del personal con los objetivos estratégicos de la empresa, garantizando así su eficiencia operativa y competitividad en el mercado.

La calidad de los procesos de formación es fundamental para el desarrollo de la misma, las oportunidades de desarrollo profesional, como la capacitación continua y los programas de promoción interna, son esenciales para mantener a los empleados motivados y comprometidos con sus roles (Pérez, 2020). Asimismo, la percepción de una compensación justa y equitativa es esencial para mantener la moral y la satisfacción de

los empleados, cuando los empleados sienten que están siendo compensados de manera justa por su trabajo, su motivación y compromiso aumentan.

El reclutamiento y selección son procesos fundamentales para asegurar que una organización cuente con el personal adecuado para alcanzar sus objetivos. Las técnicas y métodos eficaces en estos procesos incluyen la publicación de ofertas en plataformas digitales y redes sociales, la preselección de candidatos utilizando criterios específicos relacionados con el puesto, la conducción de entrevistas estructuradas, la implementación de pruebas de aptitud y personalidad, y el uso de centros de evaluación. Estas técnicas aseguran que la organización seleccione a los candidatos más idóneos, reduciendo el riesgo de contratar personal que no se ajuste a los requerimientos del puesto y la cultura organizacional (Castañeda, 2023).

Los procesos de gestión del talento humano, tales como la capacitación continua, la evaluación regular del desempeño, y la implementación de políticas de reconocimiento y recompensa, tienen un impacto significativo en la productividad y satisfacción laboral. La capacitación continua mejora las habilidades y competencias de los empleados, lo que a su vez incrementa su productividad.

La frecuencia de reconocimientos y evaluaciones permiten mantener la motivación y alinear esfuerzos entre los empleados y la empresa, evaluar regularmente el desempeño proporciona retroalimentación constructiva, ayudando a los empleados a mejorar sus áreas de debilidad y a maximizar sus fortalezas (Mori y Bardales, 2020).

***Calidad de los procesos de formación.*** La calidad de los procesos de formación dentro de la gestión del talento humano es fundamental para garantizar que los empleados desarrollen competencias técnicas, profesionales y sociales acordes con las necesidades de la organización. Una formación de calidad no se limita únicamente a la capacitación inicial, sino que incluye programas continuos de actualización y perfeccionamiento que permiten al trabajador enfrentar los cambios tecnológicos, normativos y de mercado. Asimismo, la calidad de estos procesos depende de la planificación estratégica, la pertinencia de los contenidos y la metodología empleada, lo que contribuye a mejorar la empleabilidad y la productividad (Alarcón y Hernández, 2024). De esta manera, la

formación se convierte en un eje articulador entre los objetivos organizacionales y el desarrollo integral del individuo, fomentando la innovación y la adaptabilidad al cambio.

***Frecuencia de reconocimiento y evaluaciones.*** El reconocimiento y la evaluación del desempeño representan procesos esenciales en la gestión del talento humano, ya que permiten valorar los aportes de los trabajadores y retroalimentar sus actividades. La frecuencia de estos procesos es determinante, pues una evaluación sistemática y un reconocimiento oportuno fortalecen el sentido de pertenencia, incrementan la motivación y promueven la cultura del mérito. El reconocimiento no solo se limita a recompensas económicas, sino también a incentivos simbólicos que generan un impacto positivo en la moral del personal. Por su parte, las evaluaciones ofrecen información objetiva para identificar fortalezas, necesidades de capacitación y oportunidades de mejora, asegurando que los resultados individuales estén alineados con las metas institucionales (Santander, 2023).

### ***1.2.1.3 Desafíos en la Implementación de Políticas***

La teoría de los recursos y capacidades de Barney sostiene que los recursos y capacidades internos de una organización, incluyendo el talento humano, son fundamentales para obtener una ventaja competitiva sostenible. El modelo de competencias de McClelland enfatiza la identificación y desarrollo de competencias clave como un medio para mejorar el desempeño y la efectividad organizacional. Finalmente, la teoría de la equidad de Adams sugiere que los empleados evalúan su satisfacción laboral comparando sus aportaciones y recompensas con las de otros, resaltando la importancia de políticas salariales y de reconocimiento justas y equitativas (Kauil et al., 2020).

Los recursos con lo que pueda contar una organización determina la capacidad para realizar procesos en beneficio de sus colaboradores y el éxito organizacional. Clínica Granados S.A. enfrenta una insuficiencia de recursos destinados a la capacitación y desarrollo de sus empleados, lo que limita su capacidad para mejorar las competencias del personal, así como también la ausencia de un sistema de evaluación y reconocimiento adecuados también puede desmotivar a los trabajadores.

La empresa cuenta con limitaciones presupuestarias que dificultan la

implementación de programas de formación continua y sistemas de evaluación modernos. Por ejemplo, la falta de recursos financieros ha llevado a postergar capacitaciones necesarias para mejorar el desempeño en áreas clave.

La falta de comunicación interna fluida impide que los empleados estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización, lo que ocasiona desinformación y reduce la eficiencia operativa. (Vazquez et al., 2021).

Los empleados reportan desinformación sobre políticas y procesos, lo que genera confusión y disminuye la alineación con los objetivos estratégicos. En Clínica Granados S.A., esta problemática se observa en la baja participación en actividades organizadas debido a una comunicación ineficiente.

La resistencia al cambio por factores culturales o estructurales dentro de la organización puede retrasar la implementación de políticas de gestión de talento humano, pero esto dependerá que como los gerentes apliquen los procesos para que los empleados vayan adaptándose a cambio paulatinamente, y en un tiempo no tan lejano se podrá contar con un personal apto. La introducción de nuevas políticas por lo general no es bien aceptado por los empleados y gerentes, especialmente debido a la ausencia de preparación adecuada para el cambio.

***Recursos disponibles.*** Los recursos disponibles, tanto materiales como financieros y tecnológicos, constituyen un desafío en la gestión del talento humano, ya que de ellos depende la capacidad de implementar programas efectivos de reclutamiento, capacitación y desarrollo. Las organizaciones con recursos limitados suelen enfrentar dificultades para garantizar la formación continua, establecer planes de bienestar integral o adoptar tecnologías innovadoras para la gestión. Esto plantea la necesidad de una administración eficiente, que permita optimizar el uso de recursos y generar valor con lo disponible. Asimismo, contar con recursos adecuados garantiza la sostenibilidad de los proyectos de talento humano y contribuye a mejorar la competitividad de la organización frente a un entorno cambiante (Guillen y Guillen, 2024).

***Calidad de la comunicación interna.*** La comunicación interna es un pilar estratégico en la gestión del talento humano, ya que de su calidad depende el nivel de coordinación, confianza y transparencia en la organización. Una comunicación clara,

fluida y bidireccional favorece el intercambio de información, minimiza rumores y fortalece la cultura organizacional. Por el contrario, las deficiencias comunicativas generan desconfianza, resistencia al cambio y disminución en el rendimiento laboral. La calidad de la comunicación interna también está vinculada a la implementación de canales formales e informales, así como al liderazgo de los directivos, quienes deben promover un clima de apertura y participación (Arias et al., 2023). En este sentido, mejorar los procesos de comunicación constituye un desafío constante para lograr una gestión de talento humano eficaz.

***Resistencia al cambio.*** La resistencia al cambio representa uno de los desafíos más significativos en la gestión del talento humano, dado que los empleados suelen manifestar incertidumbre o rechazo frente a transformaciones en procesos, tecnologías o estructuras organizativas. Esta resistencia puede deberse al temor de perder estabilidad, falta de información o ausencia de preparación adecuada; gestionar este fenómeno requiere estrategias que promuevan la participación, la capacitación y la comunicación efectiva, de modo que los trabajadores comprendan la necesidad y beneficios del cambio (Santander, 2023). Superar la resistencia es esencial para implementar innovaciones exitosas y alcanzar los objetivos estratégicos, por lo que constituye un reto central para las áreas de talento humano en entornos dinámicos y competitivos.

#### ***1.2.1.4 Estrategias de Mejora***

Una gestión eficaz del talento humano implica la implementación de estrategias y prácticas que no solo atraen y retienen a empleados calificados, sino que también desarrollan y optimizan sus capacidades. Las prácticas específicas de gestión del talento humano, tales como la capacitación continua, la evaluación regular del desempeño, y la implementación de políticas de reconocimiento y recompensa, tienen un impacto significativo en la productividad y satisfacción laboral. (Mori y Bardales, 2020).

La gestión del talento humano enfrenta varios desafíos y oportunidades en el contexto actual. La adaptación a los cambios tecnológicos y la globalización son dos de los mayores desafíos. Las organizaciones deben mantenerse actualizadas con los avances tecnológicos para mejorar sus procesos de gestión del talento humano. La globalización, por su parte, requiere que las organizaciones desarrollen una comprensión profunda de

las culturas y prácticas laborales de diferentes regiones para gestionar eficazmente una fuerza laboral diversa (Oca y Villarreal, 2024).

Para mejorar las prácticas actuales de gestión del talento humano, las organizaciones deben adoptar estrategias que promuevan la flexibilidad, la adaptabilidad y la innovación. Esto incluye la implementación de programas de formación continua, la adopción de tecnologías avanzadas para la gestión del talento, y la creación de un entorno de trabajo inclusivo y colaborativo. Estas estrategias no solo ayudarán a las organizaciones a superar los desafíos actuales, sino que también les permitirán aprovechar las oportunidades para mejorar el desempeño y el compromiso de sus empleados (Prada, 2021).

Castro y Delgado (2020) analizan la gestión del talento humano y su influencia en el desempeño donde identifican la importancia de proponer un modelo de gestión enfocado en optimizar la capacitación y los procesos de selección, logrando impulsar la productividad y fomentar un mejor clima laboral, esta estrategia sería clave para el desarrollo de la organización.

***Innovación en estrategias aplicadas.*** La innovación en las estrategias de gestión del talento humano se refiere a la adopción de prácticas creativas y adaptativas que respondan a las exigencias del mercado laboral y a los cambios tecnológicos, esto incluye desde el uso de plataformas digitales para reclutamiento, capacitación virtual y sistemas de evaluación automatizados, hasta programas de bienestar que integren flexibilidad laboral, salud mental y balance vida-trabajo. La innovación permite diferenciar a la organización, atraer talento calificado y fidelizar a los colaboradores. Además, contribuye a fortalecer la cultura organizacional y la sostenibilidad, posicionando al talento humano como un recurso estratégico que impulsa la competitividad en el entorno globalizado (Guillen y Guillen, 2024).

### **1.2.2. Desempeño laboral**

El desempeño laboral se entiende, en virtud de la variable dependiente, como el conjunto de acciones, resultados y contribuciones que un empleado hace dentro de sus funciones. Este desempeño no puede considerarse solamente una medición de resultados, sino que, además, debe evaluarse en relación a las circunstancias del trabajo, la figura de la organización, la motivación personal y los objetivos que se le fijaron en su puesto. La

teoría de la expectativa de Vroom (1964) ayuda a entender el caso de un trabajador porque su percepción sobre el esfuerzo que hace y el rendimiento y recompensas que recibe siempre será la razón fundamental de su disposición para actuar en relación con el trabajo. En caso de que el trabajador construya un escenario en que su esfuerzo demostrado no será recompensado de alguna forma, su nivel de motivación decae y todo ello, claro, repercute en su rendimiento.

Complementariamente, Locke y Latham (2002) a través de la teoría del establecimiento de metas proponen que el desempeño mejora si las metas definidas son claras, específicas, alcanzables y desafiantes. Esta teoría también resalta la importancia de la retroalimentación, considerando que esta permite al trabajador ajustar sus acciones incrementando su nivel de compromiso. Desde la visión de Koontz y Weihrich (2010) el desempeño es considerado como la ejecución total de funciones, es decir, el desempeño abarca no solo los resultados efectivos, sino también el modo de obtenerlos. En otras palabras, se atiende tanto al “qué” como al “cómo”.

Referente al caso de la Clínica Granados S.A., el análisis del desempeño requiere incorporar tres dimensiones primordiales: la productividad que es entendido como el nivel de eficiencia y eficacia en la ejecución de las tareas, la motivación que comprende el aspecto emocional, relacional y actitudinal del trabajador, y el cumplimiento de objetivos que se relaciona al grado en que los esfuerzos personales se articulan con los fines institucionales. Estas dimensiones posibilitan apreciar el desempeño en su concepción integral, más allá de lo cuantitativo, se incorporan elementos cualitativos que son fundamentales para la formulación de decisiones estratégicas.

#### ***1.2.2.1 Productividad Laboral***

Según Dávila et al. (2022) la productividad se define como la correspondencia entre la cantidad producida y la cantidad de insumos empleados en el proceso productivo. evaluada mediante la relación entre la producción alcanzada y la cantidad de trabajo aportada al proceso en un tiempo determinado. También puede medirse a través de la relación entre la cantidad producida y el número de trabajadores que participan en el proceso.

La productividad laboral depende de factores como la capacitación y las herramientas disponibles para realizar las tareas asignadas, la falta de recursos afecta el

desempeño individual y colectivo, es por eso importante saber aplicar las estrategias correctas para el desarrollo eficiente de la organización.

Ser productivo permite que las tareas en el trabajo sean más fáciles y no presenten inconvenientes; para Chávez y Chicaiza (2023) esta cualidad es muy fundamental para el éxito empresarial, puesto que una gestión estratégica del talento humano mejora significativamente la eficiente y el rendimiento del personal, identificando áreas claves como la capacitación y el liderazgo organizacional para potenciar el desempeño laboral.

Según Vilcape et al. (2024) el mantener una correlación positiva moderada entre una gestión adecuada del talento humano y el desempeño laboral, destacando factores como la comunicación interna y el liderazgo como elementos fundamentales para mejorar el rendimiento, son la base fundamental para que la organización logre sus objetivos en corto plazo.

***Productividad individual.*** La productividad individual es un indicador clave del desempeño laboral, pues refleja la capacidad de cada trabajador para generar resultados eficientes en un tiempo determinado, utilizando los recursos disponibles de manera óptima. Una alta productividad no solo depende de las competencias técnicas del empleado, sino también de factores como motivación, liderazgo, clima laboral y herramientas de trabajo. En este sentido, la gestión del talento humano influye directamente en la productividad individual al ofrecer procesos de formación, reconocimiento y condiciones adecuadas de trabajo (Aldaz et al., 2022). Una productividad elevada contribuye a mejorar la competitividad organizacional, reducir costos y elevar la satisfacción tanto de los trabajadores como de los clientes.

#### ***1.2.2.2 Motivación y Satisfacción Laboral***

La motivación y la comunicación interna son elementos fundamentales que impactan en el desempeño laboral. Una comunicación eficaz dentro de la organización asegura que los empleados comprendan claramente sus objetivos y expectativas, lo que a su vez fomenta la motivación y el compromiso. La falta de una comunicación adecuada puede llevar a malentendidos y desmotivación, impactando negativamente en el rendimiento laboral. Además, la motivación de los empleados está estrechamente relacionada con su percepción de valor y reconocimiento dentro de la organización (Bustamante et al., 2022).

Por otro lado, la equidad salarial y las oportunidades de desarrollo también juegan un papel crucial en el desempeño laboral. La percepción de una compensación justa y equitativa es esencial para mantener la moral y la satisfacción de los empleados. Cuando los empleados sienten que están siendo compensados de manera justa por su trabajo, su motivación y compromiso aumentan. Asimismo, las oportunidades de desarrollo profesional, como la capacitación continua y los programas de promoción interna, son esenciales para mantener a los empleados motivados y comprometidos con sus roles (Pérez, 2020).

El reconocimiento e incentivos son igualmente importantes para fomentar un alto desempeño laboral. El reconocimiento del trabajo bien hecho y los incentivos adecuados pueden motivar a los empleados a mantener y mejorar su rendimiento. Programas de reconocimiento que valoren y premien el esfuerzo y los logros de los empleados pueden tener un impacto significativo en su motivación y satisfacción laboral. Además, los incentivos financieros y no financieros pueden servir como una poderosa herramienta para impulsar el desempeño (Ventura, 2021).

La diversificación de la fuerza laboral y las políticas de inclusión representan tanto un desafío como una oportunidad. La diversidad en la fuerza laboral puede aportar una amplia gama de habilidades, perspectivas y experiencias, lo que puede ser una fuente de innovación y creatividad. Sin embargo, gestionar una fuerza laboral diversa requiere la implementación de políticas de inclusión que aseguren que todos los empleados se sientan valorados y respetados, independientemente de su origen, género, edad, o cualquier otra característica personal (Caicedo et al., 2024).

***Nivel de motivación de los empleados.*** El nivel de motivación de los empleados constituye un factor determinante en el desempeño laboral, ya que incide directamente en la disposición y el esfuerzo con que realizan sus actividades. La motivación puede generarse a través de incentivos económicos, reconocimiento, oportunidades de crecimiento profesional y un ambiente laboral positivo. Asimismo, está vinculada a teorías como la jerarquía de necesidades de Maslow o la teoría de los dos factores de Herzberg, que explican cómo los elementos intrínsecos y extrínsecos impactan en la actitud del trabajador (Brito et al., 2020). Un alto nivel de motivación favorece el compromiso, la creatividad y la permanencia del personal en la organización, mientras

que la falta de motivación suele derivar en ausentismo, baja productividad y rotación laboral.

### ***1.2.2.3 Cumplimiento de Objetivos Laborales***

El éxito en el cumplimiento de objetivos depende de la alineación entre las competencias de los empleados y los requerimientos organizacionales. La implementación de sistemas de evaluación claros puede mejorar la congruencia entre estos elementos, la organización sabiendo aplicar cada proceso tendrá el éxito que espera en un periodo de plazo corto (Checa et al., 2020).

Evaluar el impacto de estas estrategias en el desempeño laboral y en el logro de los objetivos organizacionales es crucial. Esto puede lograrse mediante la realización de encuestas periódicas de satisfacción de los empleados, la evaluación regular del desempeño, y el análisis de indicadores clave de rendimiento. Estos esfuerzos no solo ayudarán a mejorar su gestión del talento humano, sino que también contribuirán a su éxito a largo plazo al asegurar un alto nivel de compromiso y productividad entre sus empleados.

Un análisis de las prácticas actuales de gestión del talento humano revela varias áreas de mejora. La falta de recursos y oportunidades de desarrollo profesional, comunicación efectiva, la falta de capacitación, sobrecarga laboral, y resistencia al cambio son algunos de los problemas identificados. Para abordar estos problemas, se proponen varias estrategias efectivas. Primero, la implementación de programas de capacitación continua y desarrollo profesional puede ayudar a mejorar las habilidades y competencias de los empleados, lo que a su vez mejorará su desempeño laboral. Segundo, la creación de políticas de reconocimiento y recompensa puede motivar a los empleados a mantener altos niveles de rendimiento. Además, mejorar la comunicación interna y fomentar un clima organizacional positivo son esenciales para aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal.

La gestión del talento humano impacta directamente en el desempeño laboral a través de prácticas, procesos y estrategias que buscan optimizar el potencial de los empleados. En Clínica Granados S.A., los desafíos identificados en los recursos, la comunicación y la resistencia al cambio deben ser abordados mediante estrategias innovadoras, garantizando un ambiente laboral motivador y productivo.

***Resultados obtenidos frente a objetivos establecidos.*** El cumplimiento de objetivos es uno de los indicadores más relevantes para medir el desempeño laboral, ya que permite valorar la eficacia de los trabajadores frente a las metas propuestas por la organización. Este indicador se fundamenta en la alineación entre los objetivos individuales y los estratégicos, asegurando que cada colaborador contribuya al logro de resultados globales. El cumplimiento depende de factores como la claridad en la definición de metas, la disponibilidad de recursos y la retroalimentación constante. Asimismo, permite identificar brechas en el rendimiento y establecer planes de mejora continua (Jara et al., 2018). Un alto nivel de cumplimiento de objetivos no solo refleja eficiencia, sino también compromiso con la misión y visión organizacional, consolidando la competitividad institucional.

En conclusión, los marcos teóricos que sustentan esta investigación facilitan la comprensión de que la gestión de los recursos humanos, cuando se considera como un proceso estratégico, holístico y de desarrollo, puede tener un impacto distintivo en el rendimiento laboral. El análisis de estas dos variables en relación entre sí y dentro de marcos conceptuales sólidos y actualizados es esencial para proponer la profundización de la cultura organizacional, elevar los estándares de calidad del servicio y mejorar la competitividad institucional en el sistema de salud privado en Ecuador.

## CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

### 2.1. Contexto de la investigación

El marco metodológico estuvo diseñado para proporcionar una comprensión detallada y precisa de cómo la gestión del talento humano en Clínica Granados S.A. incide el desempeño laboral de los empleados. Se combinaron métodos cuantitativos y cualitativos, para ofrecer una visión integral del fenómeno estudiado.

La investigación siguió un enfoque mixto, combinando las rutas cualitativa-cuantitativa, que da como resultado una investigación de enfoque Mixto. El uso de estas rutas permitió una comprensión más completa del fenómeno estudiado al integrar datos numéricos con información cualitativa.

### 2.2. Diseño de la investigación

El diseño de investigación aplicado es de tipo no experimental y transversal, puesto que no se manipulan las variables del estudio, sino que se analizan en su estado natural en un único momento en el tiempo, se basó en la utilización de encuestas y análisis documental.

#### **Instrumentos y Técnicas de recolección de datos**

Para la recolección de datos, se emplearon dos instrumentos que permitieron integrar el enfoque mixto del estudio:

- **Encuesta estructurada:** diseñada con preguntas cerradas bajo la escala de Likert, aplicada a los trabajadores de la Clínica Granados S.A. con el fin de obtener información cuantitativa sobre las percepciones relacionadas a la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral.
- **Entrevista semiestructurada:** aplicada a tres representantes del área de Gestión del Talento Humano (Gerente y Asistentes), con preguntas abiertas que permitieron recopilar información cualitativa. Este instrumento permitió profundizar en la comprensión de los procesos de selección, capacitación, evaluación, reconocimiento, así como en los desafíos y estrategias que enfrenta la institución.

### 2.3. Tipo y métodos de investigación

El nivel de investigación es explicativo ya que trata de averiguar cómo afecta la gestión del talento de las personas a su desempeño laboral en la clínica Granados. Este tipo de estudio le permite observar cómo las prácticas de gestión afectan el desempeño de los empleados y encontrar áreas que necesitan trabajo y problemas particulares.

El enfoque de investigación deductiva se empleó en este estudio porque le permite obtener principios que van de lo general a lo específico. El estudio sobre Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral se basó en mirar a la empresa y utilizar algunas referencias teóricas generales.

El método inductivo utilizó principios de la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral y los aplicó para llegar a conclusiones generales basadas en lo que ya se sabía sobre ciertos eventos. También empleamos encuestas y otros métodos para recopilar datos, que nos permitieron ver cómo la gestión del talento de las personas afecta el trabajo del personal de Clínica Granados S.A.

### 2.4. Población y muestra

Para el presente estudio se considera una población de 109 empleados de la Clínica Granados S.A., los cuales cumplen funciones específicas en diferentes áreas. En base a la población de estudio se ha seleccionado una muestra probabilística.

Para establecer el tamaño de muestra, se utilizará la fórmula de muestreo para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Donde:

- N=109 (tamaño de la población)
- e=0.05 (margen de error del 5%)

Se aplica la fórmula:

$$\begin{aligned}(0.05)^2 &= 0.0025 \\ 109 \times 0.0025 &= 0.2725 \\ 1 + 0.2725 &= 1.2725 \\ n &= \frac{109}{1.2725} \approx 85.66\end{aligned}$$

Por lo tanto, la muestra estaría conformada por aproximadamente 86 empleados, seleccionados de manera aleatoria para garantizar la representatividad de los diferentes departamentos.

A pesar que la muestra calculada es de 86 personas, debido a las facilidades proporcionadas por la clínica, fue posible obtener datos de toda la población, es decir de 109 trabajadores.

## **2.5. Instrumentos y Técnicas de recolección de datos**

Para la recolección de datos, la técnica aplicada fue la encuesta, la cual fue estructurada con preguntas de característica cerrada para poder obtener resultados que permitieron ser desarrollados mediante la ruta cuantitativa.

## **2.6. Procesamiento de la evaluación: Validez y confiabilidad de los instrumentos aplicados para el levantamiento de información.**

El proceso de recolección de datos comenzó con el diseño de cuestionarios basados en los objetivos de la investigación. Después de eso, se realizó un pilotaje, que fue una primera prueba de los instrumentos para asegurarse de que estuvieran limpios y funcionaran bien. Una vez finalizado el piloto, la encuesta se utilizó para recopilar datos en el campo. Utilizamos métodos estadísticos para analizar los datos que habíamos recopilado y obtener los resultados que nos darían una imagen completa.

## CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para determinar la fiabilidad del instrumento de investigación, se recurrió al software estadístico SPSS, en el cual se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, con un valor de 0,982, esto como una medida de la consistencia interna del cuestionario.

**Tabla 2**

*Fiabilidad de estudio*

| Estadísticas de fiabilidad |                |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach           | N de elementos |
| 0,982                      | 20             |

Fuente: IBM SPSS-25

La interpretación se realizó tomando en cuenta la siguiente escala de medición:

**Tabla 3**

*Escala de medición*

| Escala de medición de Rho Spearman  |
|-------------------------------------|
| Valor r's. Fuerza de la correlación |
| 0.0 – 0.1 no hay correlación        |
| 0.1 – 0.3 poca correlación          |
| 0.3 – 0.5 correlación media         |
| 0.5 – 0.7 correlación alta          |
| 0.7 – 1 Alta perfecta correlación   |

Fuente: Elaboración propia

### 3.1. Comprobación de hipótesis general

**H0:** La Gestión del Talento Humano no incide en el Desempeño Laboral del personal de la empresa Clínica Granados S.A.

**H1:** La Gestión del Talento Humano podrían incidir en el Desempeño Laboral del personal de la empresa Clínica Granados S.A.

**Tabla 4**

*Prueba de hipótesis – Rho Spearman*

|                 |                            |                             | <b>Gestión del talento humano</b> | <b>Desempeño laboral</b> |
|-----------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Rho de Spearman | Gestión del talento humano | Coefficiente de correlación | 1,000                             | ,982**                   |
|                 |                            | Sig. (bilateral)            | .                                 | ,000                     |
|                 |                            | N                           | 109                               | 109                      |
|                 | Desempeño laboral          | Coefficiente de correlación | ,982**                            | 1,000                    |
|                 |                            | Sig. (bilateral)            | ,000                              | .                        |
|                 |                            | N                           | 109                               | 109                      |

Fuente: IBM SPSS-25

El documento arroja una correlación de 0.982, que significa alta perfecta en la escala de referencia de Spearman. Este resultado muestra que existe un fuerte vínculo de la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral entre la fuerza laboral de La Clínica Granados S.A. Esto demuestra que las prácticas de Gestión del Talento Humano que se han implementado tienen un efecto directo y grande en la forma en que las personas ejecutan sus trabajos.

### 3.2. Comprobación de hipótesis específica 1

**H0:** Las principales prácticas de gestión del talento humano implementadas en Clínica Granados S.A. no inciden en las percepciones de los empleados sobre el ambiente laboral y su eficiencia.

**H1:** Las principales prácticas de gestión del talento humano implementadas en Clínica Granados S.A. podrían incidir en la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral y su eficiencia.

**Tabla 5***Prueba de hipótesis 1 – Rho Spearman*

|                 |               |                             | <b>Practicas</b> | <b>Productividad</b> |
|-----------------|---------------|-----------------------------|------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Practicas     | Coefficiente de correlación | 1,000            | ,976**               |
|                 |               | Sig. (bilateral)            | .                | ,000                 |
|                 |               | N                           | 109              | 109                  |
|                 | Productividad | Coefficiente de correlación | ,976**           | 1,000                |
|                 |               | Sig. (bilateral)            | ,000             | .                    |
|                 |               | N                           | 109              | 109                  |

Fuente: IBM SPSS-25

El análisis muestra una correlación de 0,976, lo que muestra una correlación alta perfecta. Esto evidencia como las buenas prácticas de gestión del talento humano inciden en la productividad del personal de la Clínica Granados S.A, reafirmando su importancia para el progreso laboral.

### 3.3. Comprobación de hipótesis específica 2

**H0:** Los procesos de selección, formación, evaluación y reconocimiento en Clínica Granados S.A. inciden en la motivación y productividad de los trabajadores.

**H1:** Los procesos de selección, formación, evaluación y reconocimiento en Clínica Granados S.A. podrían aportar a la motivación y productividad de los trabajadores.

**Tabla 6***Prueba de hipótesis 2 – Rho Spearman*

|                 |          |                             | <b>Procesos</b> | <b>Motivación</b> |
|-----------------|----------|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| Rho de Spearman | Procesos | Coefficiente de correlación | 1,000           | ,908**            |
|                 |          | Sig. (bilateral)            | .               | ,000              |
|                 |          | N                           | 109             | 109               |

|            |                             |        |       |
|------------|-----------------------------|--------|-------|
| Motivación | Coefficiente de correlación | ,908** | 1,000 |
|            | Sig. (bilateral)            | ,000   | .     |
|            | N                           | 109    | 109   |

Fuente: IBM SPSS-25

Se evidencia en la muestra una correlación de 0,908, lo que muestra una correlación alta perfecta. Esto demuestra que los procesos como la selección, formación, evaluación y reconocimiento inciden en la motivación personal de la Clínica Granados S.A, reconociendo su importancia como colaborador en la institución.

### 3.4. Comprobación de hipótesis específica 3

**H0:** La ejecución de políticas de gestión del talento humano en Clínica Granados S.A. inciden en los desafíos que enfrentan debido a la falta de recursos, comunicación interna y capacitación adecuada.

**H1:** La ejecución de políticas de gestión del talento humano en Clínica Granados S.A. podrían incidir en los desafíos que enfrentan debido a la falta de recursos, comunicación interna y capacitación adecuada.

#### Tabla 7

*Prueba de hipótesis 3 – Rho Spearman*

|                 |                           | Desafíos                    | Cumplimiento de objetivos |       |
|-----------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|-------|
| Rho de Spearman | Desafíos                  | Coefficiente de correlación | 1,000                     |       |
|                 |                           | Sig. (bilateral)            | ,987**                    |       |
|                 |                           | N                           | .                         |       |
|                 | Cumplimiento de objetivos | Coefficiente de correlación | ,987**                    | 1,000 |
|                 |                           | Sig. (bilateral)            | ,000                      | .     |
|                 |                           | N                           | 109                       | 109   |

Fuente: IBM SPSS-25

La muestra indica una correlación de 0,987, lo que evidencia un alta perfecta correlación. Esto demuestra que la ejecución de políticas de gestión del talento humano en Clínica Granados S.A. y los factores que se plantean como desafíos como la falta de recursos, comunicación interna y capacitación adecuada. Están estrechamente ligados a problemas que se puedan presentar en la institución por eso que es necesario abordar dichos factores de manera prioritaria para mejorar el rendimiento organizacional.

### 3.5. Comprobación de hipótesis específica 4

**H0:** La implementación de estrategias innovadoras incide en la optimización significativa del desempeño laboral del personal en Clínica Granados S.A.

**H1:** La implementación de estrategias innovadoras podrían incidir en la optimización significativa del desempeño laboral del personal en Clínica Granados S.A.

**Tabla 8**

*Prueba de hipótesis 4 – Rho Spearman*

|                 |                           |                            | <b>Estrategias</b> | <b>Cumplimiento de objetivos</b> |
|-----------------|---------------------------|----------------------------|--------------------|----------------------------------|
| Rho de Spearman | Estrategias               | Coeficiente de correlación | 1,000              | ,791**                           |
|                 |                           | Sig. (bilateral)           | .                  | ,000                             |
|                 |                           | N                          | 109                | 109                              |
|                 | Cumplimiento de objetivos | Coeficiente de correlación | ,791**             | 1,000                            |
|                 |                           | Sig. (bilateral)           | ,000               | .                                |
|                 |                           | N                          | 109                | 109                              |

Fuente: IBM SPSS-25

El resultado indica 0,791, lo que evidencia una correlación alta perfecta. Esto significa que la implementación de estrategias innovadoras tendremos como resultado un alto desempeño laboral del personal en Clínica Granados S.A, por eso se debe fomentar innovación para lograr un rendimiento óptimo del equipo de trabajo.

### 3.6. Frecuencias

A través del programa estadístico SPSS V25 se determinó el análisis de las respuestas obtenidas en las encuestas:

**Tabla 9**

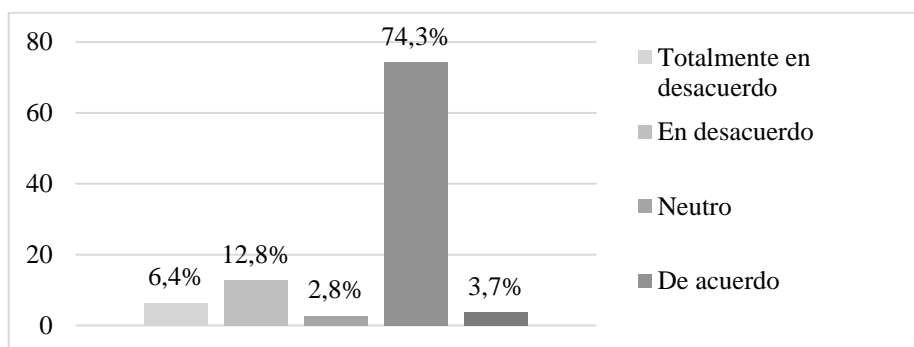
*Pregunta 1 dimensión: Prácticas*

| <b>¿Percibe que las prácticas de gestión fomentan un ambiente laboral positivo?</b> |                       |                   |                   |                          |                             |
|---|-----------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
|   |                       | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
| Válido  | Totalmente desacuerdo | 7                 | 6,4               | 6,4                      | 6,4                         |
|   | En desacuerdo         | 14                | 12,8              | 12,8                     | 19,3                        |
|   | Neutro                | 3                 | 2,8               | 2,8                      | 22,0                        |
|   | De acuerdo            | 81                | 74,3              | 74,3                     | 96,3                        |
|   | Totalmente de acuerdo | 4                 | 3,7               | 3,7                      | 100,0                       |
|   | Total                 | 109               | 100,0             | 100,0                    |                             |

Fuente: IBM SPSS-25

**Figura 1**

*Pregunta 1 dimensión: Prácticas*



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos El 74,3% de los encuestados están de acuerdo que las prácticas de gestión fomentan un ambiente laboral positivo para los trabajadores. No obstante, un 12,8% está en desacuerdo y un 2,8% se mantiene neutral, lo que revela la existencia de ciertas áreas de mejora en la gestión interna, este resultado propone fortalecer las prácticas que generan impacto positivo y realizar un diagnóstico que permita abordar las causas de percepción negativa, optimizando la gestión del talento humano.

**Tabla 10**

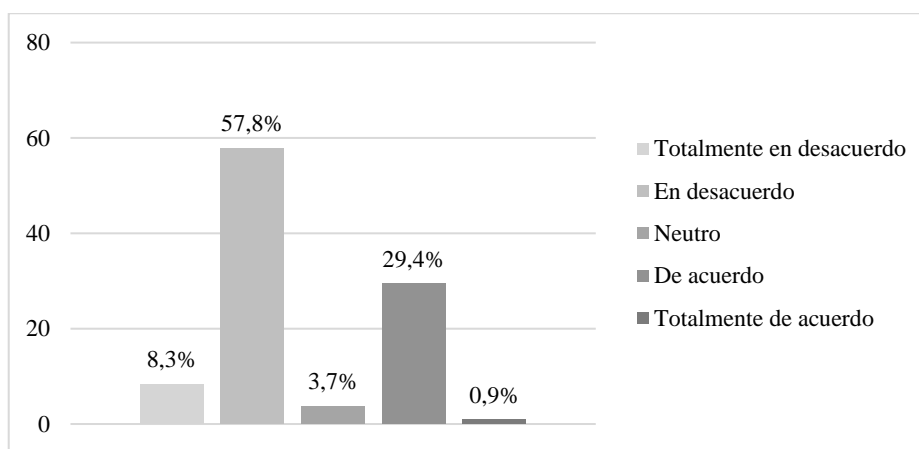
*Pregunta 2 dimensión: Prácticas*

|        |                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 9          | 8,3        | 8,3               | 8,3                  |
|        | En desacuerdo            | 63         | 57,8       | 57,8              | 66,1                 |
|        | Neutro                   | 4          | 3,7        | 3,7               | 69,7                 |
|        | De acuerdo               | 32         | 29,4       | 29,4              | 99,1                 |
|        | Totalmente de acuerdo    | 1          | 0,9        | 0,9               | 100,0                |
|        | Total                    | 109        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: IBM SPSS-25

**Figura 2**

*Pregunta 2 dimensión: Prácticas*



Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que el 57,8% del personal está en desacuerdo con las oportunidades de desarrollo profesional que brinda la empresa, evidenciando una percepción negativa. Solo el 29,4% manifiesta conformidad, lo que indica una debilidad en la gestión del talento humano. Se propone implementar programas de capacitación, promoción interna y formación continua que permitan fortalecer el desarrollo profesional del personal y mejorar su percepción sobre las prácticas organizacionales.

**Tabla 11**

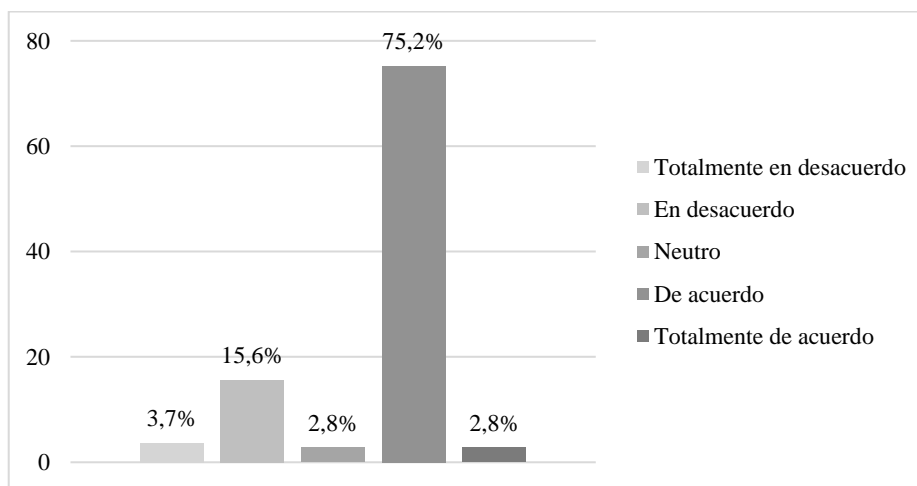
*Pregunta 3 dimensión: Procesos*

|        |                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 4          | 3,7        | 3,7               | 3,7                  |
|        | En desacuerdo            | 17         | 15,6       | 15,6              | 19,3                 |
|        | Neutro                   | 3          | 2,8        | 2,8               | 22,0                 |
|        | De acuerdo               | 82         | 75,2       | 75,2              | 97,2                 |
|        | Totalmente de acuerdo    | 3          | 2,8        | 2,8               | 100,0                |
|        | Total                    | 109        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: IBM SPSS-25

**Figura 3**

*Pregunta 3 dimensión: Procesos*



Fuente: Elaboración propia

Los datos reflejan que el 75,2% del personal está de acuerdo en que los procesos de selección aseguran la contratación del personal más calificado, lo que indica una percepción positiva sobre la eficacia de estos procesos. Solo un 15,6% expresa desacuerdo y un 2,8% se mantiene neutral. Se propone mantener y reforzar los criterios técnicos y objetivos en los procesos de selección, garantizando la transparencia y la equidad para seguir fortaleciendo la calidad del talento humano incorporado.

**Tabla 12**

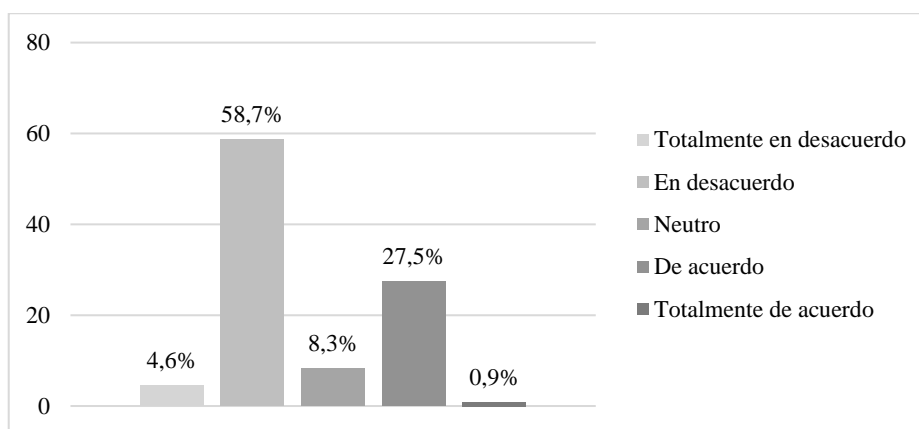
*Pregunta 4 dimensión: Procesos*

|        |                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 5          | 4,6        | 4,6               | 4,6                  |
|        | En desacuerdo            | 64         | 58,7       | 58,7              | 63,3                 |
|        | Neutro                   | 9          | 8,3        | 8,3               | 71,6                 |
|        | De acuerdo               | 30         | 27,5       | 27,5              | 99,1                 |
|        | Totalmente de acuerdo    | 1          | ,9         | ,9                | 100,0                |
|        | Total                    | 109        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: IBM SPSS-25

**Figura 4**

*Pregunta 4 dimensión: Procesos*



Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que el 58,7% del personal está en desacuerdo con que la formación y capacitación en la empresa sean suficientes para enfrentar los desafíos laborales actuales, evidenciando una percepción negativa. Solo el 27,5% está de acuerdo y un 8,3% permanece neutral. Se propone fortalecer los programas de capacitación mediante planes actualizados, alineados a las necesidades reales del entorno laboral, con el fin de mejorar la preparación del personal y su desempeño frente a los retos organizacionales.

**Tabla 13**

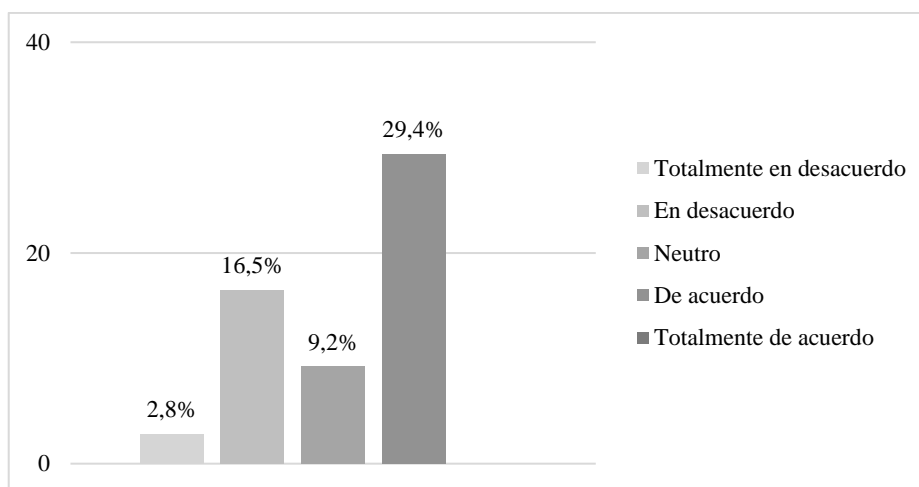
*Pregunta 5 dimensión: Procesos*

|        |                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 3          | 2,8        | 2,8               | 2,8                  |
|        | En desacuerdo            | 18         | 16,5       | 16,5              | 19,3                 |
|        | Neutro                   | 10         | 9,2        | 9,2               | 28,4                 |
|        | De acuerdo               | 78         | 71,6       | 71,6              | 100,0                |
|        | Total                    | 109        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: IBM SPSS-25

**Figura 5**

*Pregunta 5 dimensión: Procesos*



Fuente: Elaboración propia

Los hallazgos muestran que el 71.6% de la fuerza laboral siente que las evaluaciones de desempeño representan con precisión el trabajo realizado, lo que demuestra que la mayoría de las personas tiene una buena visión. Pero el 16,5% no estuvo de acuerdo y el 9,2% se mantuvo indiferente. Se sugiere que se mantengan vigentes los métodos de evaluación actuales, con más énfasis en la apertura y el aporte personalizado, para asegurarse de que todo el personal vea el proceso como justo e inspirador.

**Tabla 14**

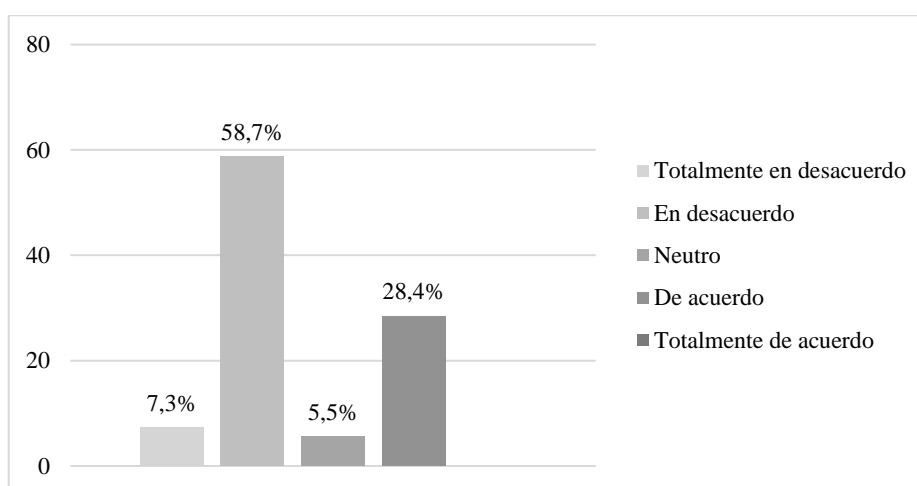
*Pregunta 6 dimensión: Procesos*

|        |                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 8          | 7,3        | 7,3               | 7,3                  |
|        | En desacuerdo            | 64         | 58,7       | 58,7              | 66,1                 |
|        | Neutro                   | 6          | 5,5        | 5,5               | 71,6                 |
|        | De acuerdo               | 31         | 28,4       | 28,4              | 100,0                |
|        | Total                    | 109        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: IBM SPSS-25

**Figura 6**

*Pregunta 6 dimensión: Procesos*



Fuente: Elaboración propia

Estos resultados muestran que el 58,7% de los trabajadores no está de acuerdo con que la apreciación de los éxitos laborales sea regular y apropiada. Esto demuestra que esta parte de la gestión en la organización tiene un gran problema. Solo el 28,4% está de acuerdo, y el 5,5% no tiene una opinión de ninguna manera. Se sugiere implementar un sistema de reconocimiento más visible, justo y regular para estimular a los empleados y hacerlos sentir más comprometidos y conectados con el negocio.

**Tabla 15***Pregunta 7 dimensión: Desafíos*

| <b>¿Percibe que la empresa dispone de los recursos necesarios para implementar nuevas políticas de talento humano?</b> |                          | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|--|--------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
|  | Totalmente en desacuerdo | 3                 | 2,8               | 2,8                      | 2,8                         |
|  | En desacuerdo            | 65                | 59,6              | 59,6                     | 62,4                        |
| Válido   | Neutro                   | 5                 | 4,6               | 4,6                      | 67,0                        |
|  | De acuerdo               | 33                | 30,3              | 30,3                     | 97,2                        |
|  | Totalmente de acuerdo    | 3                 | 2,8               | 2,8                      | 100,0                       |
|  | <b>Total</b>             | <b>109</b>        | <b>100,0</b>      | <b>100,0</b>             |                             |

Fuente: IBM SPSS-25

**Figura 7***Pregunta 7 dimensión: Desafíos*

Fuente: Elaboración propia

Los hallazgos revelan que el 59,6% de la fuerza laboral no cree que la empresa tenga el dinero o la estructura para implementar nuevas políticas de talento humano. Esto sugiere que piensan que la organización tiene problemas financieros o estructurales. Solo el 30,3% está de acuerdo, mientras que el 4,6% no tiene opinión. Se sugiere que se realice una revisión interna de los recursos disponibles y que se establezca una mejor planificación financiera y operativa para mejorar la capacidad de la institución para crear y llevar a cabo políticas efectivas para la gestión del potencial humano.

**Tabla 16**

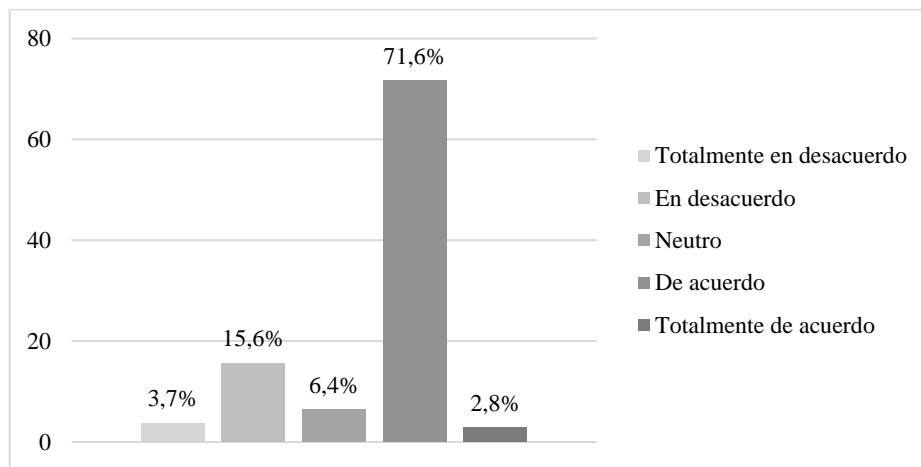
*Pregunta 8 dimensión: Desafíos*

|        |                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 4          | 3,7        | 3,7               | 3,7                  |
|        | En desacuerdo            | 17         | 15,6       | 15,6              | 19,3                 |
|        | Neutro                   | 7          | 6,4        | 6,4               | 25,7                 |
|        | De acuerdo               | 78         | 71,6       | 71,6              | 97,2                 |
|        | Totalmente de acuerdo    | 3          | 2,8        | 2,8               | 100,0                |
|        | Total                    | 109        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: IBM SPSS-25

**Figura 8**

*Pregunta 8 dimensión: Desafíos*



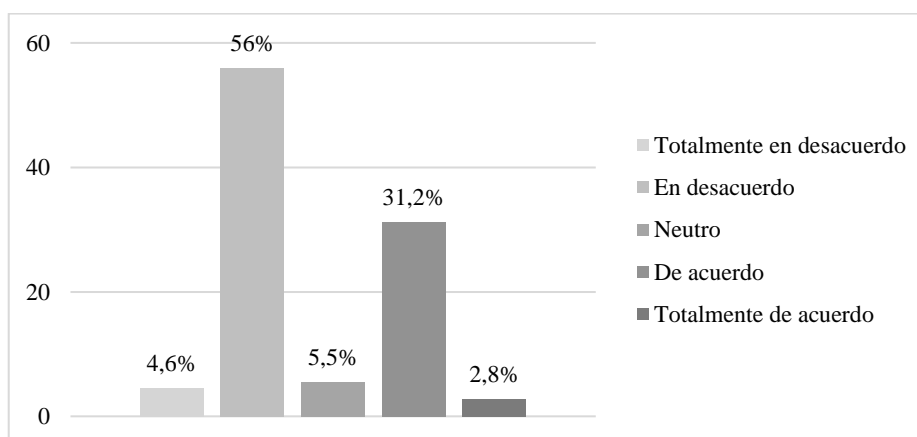
Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que el 71,6% del personal cree que las políticas tienen menos éxito cuando las personas no quieren cambiar. Esto significa que esta parte se considera un gran problema en la gestión del potencial humano. el 15,6% no está de acuerdo y el 6,4% no tiene opinión. Para facilitar la implementación de nuevas políticas organizacionales y reducir la oposición, se recomienda elaborar estrategias de gestión del cambio que incluyan comunicación efectiva, participación del personal y capacitación.

**Tabla 17***Pregunta 9 dimensión: Desafíos*

| <b>¿La comunicación de las políticas internas es clara y consistente?</b> |                          | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---|--------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido  | Totalmente en desacuerdo | 5                 | 4,6               | 4,6                      | 4,6                         |
|   | En desacuerdo            | 61                | 56,0              | 56,0                     | 60,6                        |
|   | Neutro                   | 6                 | 5,5               | 5,5                      | 66,1                        |
|   | De acuerdo               | 34                | 31,2              | 31,2                     | 97,2                        |
|   | Totalmente de acuerdo    | 3                 | 2,8               | 2,8                      | 100,0                       |
|   | Total                    | 109               | 100,0             | 100,0                    |                             |

Fuente: IBM SPSS-25

**Figura 9***Pregunta 9 dimensión: Desafíos*

Fuente: Elaboración propia

Los hallazgos sugieren que el 56% no está de acuerdo y piensa que las políticas internas de la empresa no son claras ni consistentes. Se trata de una falla en los sistemas de comunicación de la empresa. Solo el 31.2% está de acuerdo, y al 5.5% no le importa de ninguna manera. Se sugiere mejorar los canales de comunicación interna mediante el uso de métodos mejores y más accesibles, como sesiones de capacitación, boletines informativos y reuniones frecuentes, para asegurarse de que el personal comprenda y siga las regulaciones de la empresa.

**Tabla 18**

*Pregunta 10 dimensión: Estrategias*

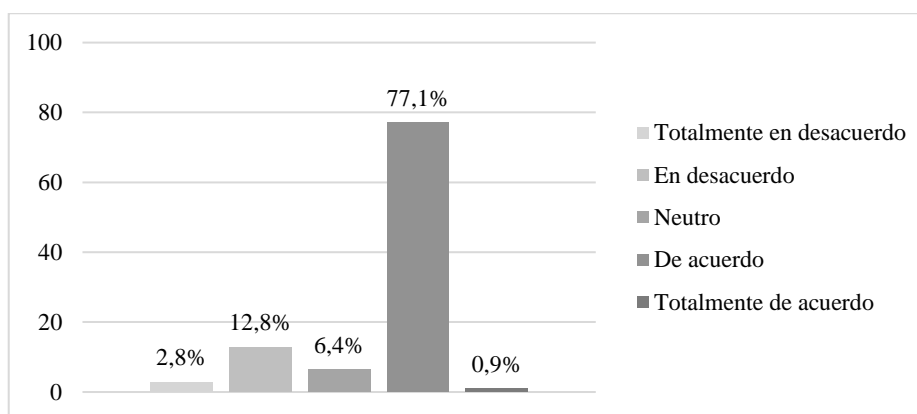
**¿Considera que las estrategias de gestión del talento humano han mejorado la productividad de los empleados?**

|                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 3          | 2,8        | 2,8               | 2,8                  |
| En desacuerdo            | 14         | 12,8       | 12,8              | 15,6                 |
| Válido Neutro            | 7          | 6,4        | 6,4               | 22,0                 |
| De acuerdo               | 84         | 77,1       | 77,1              | 99,1                 |
| Totalmente de acuerdo    | 1          | ,9         | ,9                | 100,0                |
| Total                    | 109        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: IBM SPSS-25

**Figura 10**

*Pregunta 10 dimensión: Estrategias*



Fuente: Elaboración propia

El 77,1% está de acuerdo, ya que las tácticas para administrar el talento humano han ayudado a los empleados a hacer más, lo que demuestra que las personas piensan que tienen un efecto favorable en el desempeño laboral. Solo hay un 12,8% que no está de acuerdo y un 6,4% que no tiene opinión. De esta manera, se sugiere fortalecer aún más estas tácticas, con un enfoque en actividades que desarrollen habilidades, motivación y reconocimiento, con el fin de mantener e impulsar los niveles de productividad dentro de la empresa.

**Tabla 19**

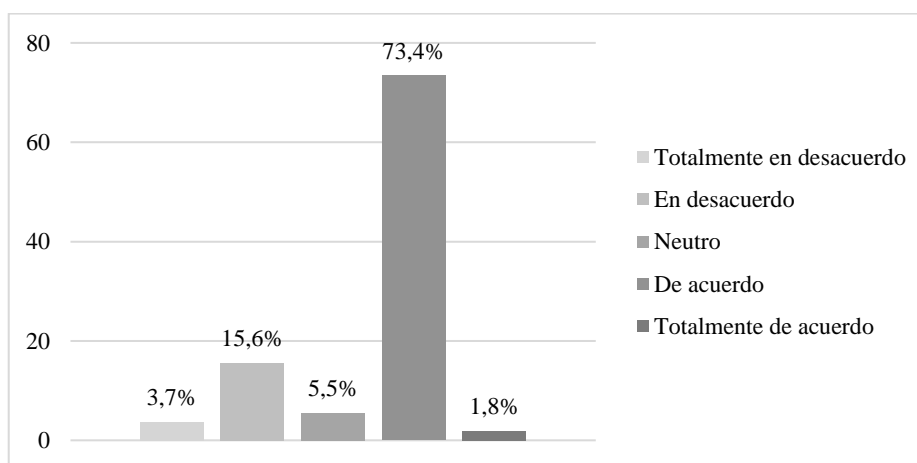
*Pregunta 11 dimensión: Estrategias*

| <b>¿La empresa fomenta la innovación a través de la gestión del talento humano?</b> |                          | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---|--------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido  | Totalmente en desacuerdo | 4                 | 3,7               | 3,7                      | 3,7                         |
|   | En desacuerdo            | 17                | 15,6              | 15,6                     | 19,3                        |
|   | Neutro                   | 6                 | 5,5               | 5,5                      | 24,8                        |
|   | De acuerdo               | 80                | 73,4              | 73,4                     | 98,2                        |
|   | Totalmente de acuerdo    | 2                 | 1,8               | 1,8                      | 100,0                       |
|   | Total                    | 109               | 100,0             | 100,0                    |                             |

Fuente: IBM SPSS-25

**Figura 11**

*Pregunta 11 dimensión: Estrategias*



Fuente: Elaboración propia

Los resultados revelan que el 73,4% del personal siente que la empresa fomenta la innovación gestionando bien a su gente. Esto demuestra que las personas tienen una buena visión de las nuevas ideas en el trabajo. Solo el 15,6% no está de acuerdo y el 5,5% no tiene opinión. Se sugiere mantener y fortalecer las técnicas que fomentan la innovación. Estos incluyen alentar a los trabajadores a participar en procesos creativos, capacitación especializada y recomendaciones para el desarrollo continuo que hagan que la institución sea más competitiva.

**Tabla 20**

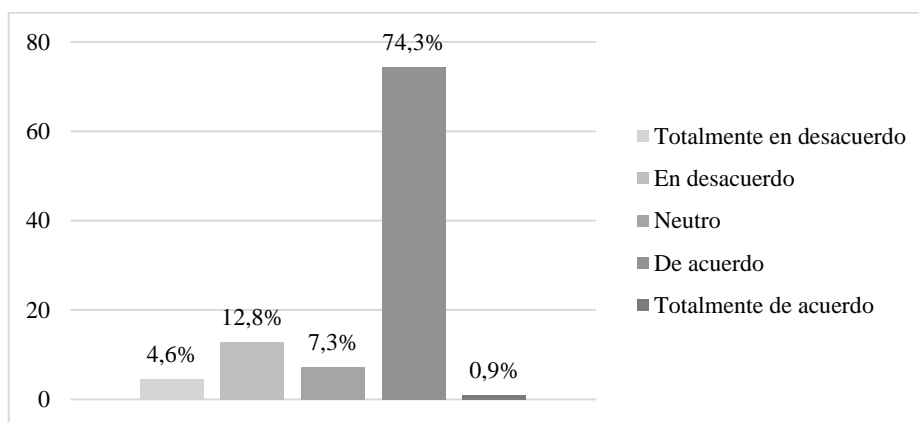
*Pregunta 12 dimensión: Estrategias*

|        |                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 5          | 4,6        | 4,6               | 4,6                  |
|        | En desacuerdo            | 14         | 12,8       | 12,8              | 17,4                 |
|        | Neutro                   | 8          | 7,3        | 7,3               | 24,8                 |
|        | De acuerdo               | 81         | 74,3       | 74,3              | 99,1                 |
|        | Totalmente de acuerdo    | 1          | ,9         | ,9                | 100,0                |
|        | Total                    | 109        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: IBM SPSS-25

**Figura 12**

*Pregunta 12 dimensión: Estrategias*



Fuente: Elaboración propia

Los resultados evidencian que el 74,3% está de acuerdo, considera que las estrategias inclusivas promueven un ambiente laboral más colaborativo, lo que refleja una valoración positiva hacia la equidad y la diversidad en la gestión del talento humano. En contraste, un 12,8% está en desacuerdo y un 7,3% se mantiene neutral. Se propone fortalecer las estrategias inclusivas mediante políticas claras de igualdad de oportunidades, sensibilización interna y espacios de diálogo, con el objetivo de consolidar una cultura organizacional basada en el respeto, la cooperación y el trabajo en equipo.

**Tabla 21**

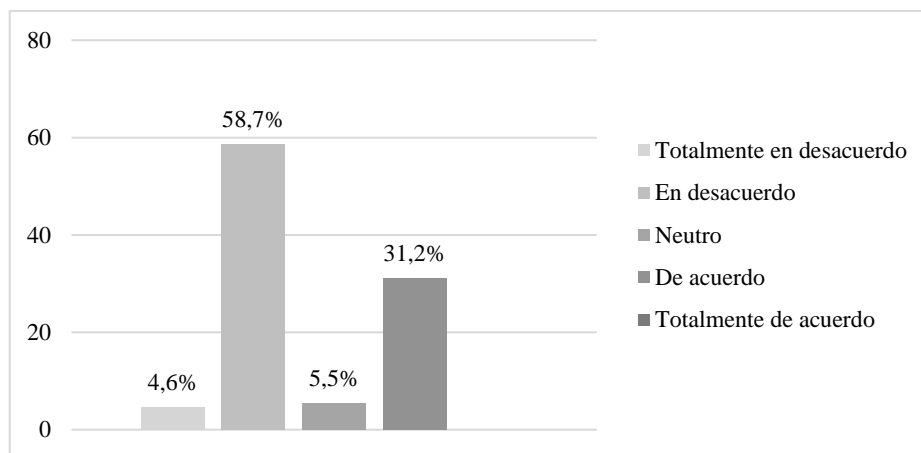
*Pregunta 13 dimensión: Productividad*

|        |                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 5          | 4,6        | 4,6               | 4,6                  |
|        | En desacuerdo            | 64         | 58,7       | 58,7              | 63,3                 |
|        | Neutro                   | 6          | 5,5        | 5,5               | 68,8                 |
|        | De acuerdo               | 34         | 31,2       | 31,2              | 100,0                |
|        | Total                    | 109        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: IBM SPSS-25

**Figura 13**

*Pregunta 13 dimensión: Productividad*



Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que el 58,7% no está de acuerdo y piensa que no tiene las herramientas adecuadas para realizar bien su trabajo, lo que demuestra que los recursos operativos a los que se puede acceder son bastante limitados. Solo el 31,2% está de acuerdo y el 5,5% no tiene opinión al respecto. Se sugiere que la organización analice y mejore la forma en que proporciona recursos físicos, tecnológicos y logísticos para que los empleados tengan las herramientas adecuadas para hacer su trabajo bien y rápidamente.

**Tabla 22**

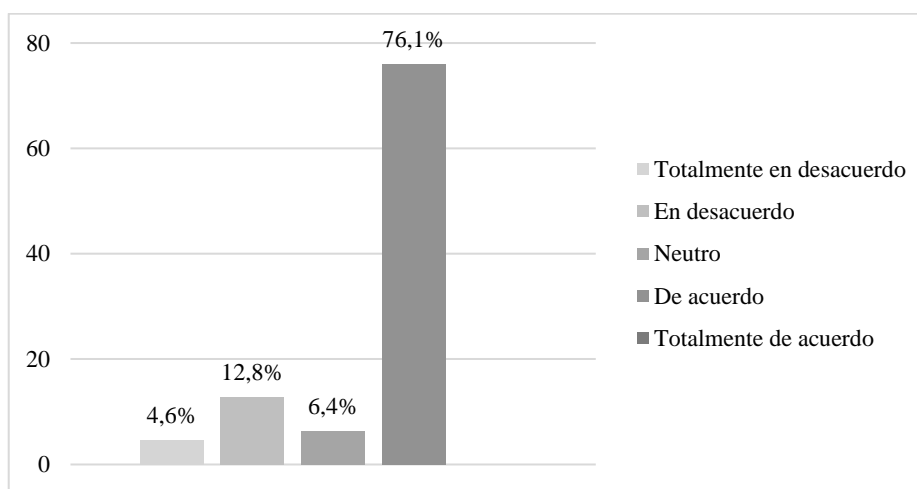
*Pregunta 14 dimensión: Productividad*

|        |                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 5          | 4,6        | 4,6               | 4,6                  |
|        | En desacuerdo            | 14         | 12,8       | 12,8              | 17,4                 |
|        | Neutro                   | 7          | 6,4        | 6,4               | 23,9                 |
|        | De acuerdo               | 83         | 76,1       | 76,1              | 100,0                |
|        | Total                    | 109        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: IBM SPSS-25

**Figura 14**

*Pregunta 14 dimensión: Productividad*



Fuente: Elaboración propia

El 76,1% de los encuestados está de acuerdo, considera que una adecuada gestión del talento humano mejora la productividad, reflejando una percepción positiva general. No obstante, el 12,8% está en desacuerdo y un 6,4% se mantiene neutral, Se recomienda verificar las áreas de mejora en la comunicación y aplicación de estas políticas para fortalecer la comunicación interna y el seguimiento del impacto en los empleados.

**Tabla 23**

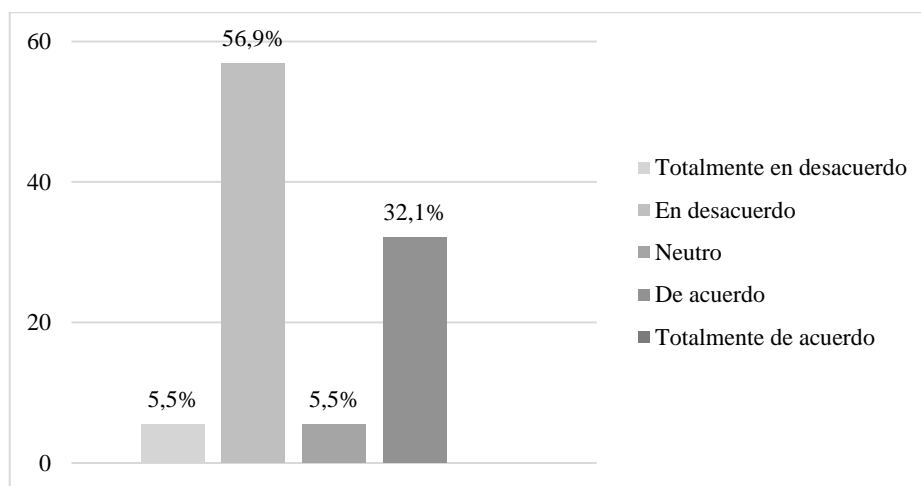
*Pregunta 15 dimensión: Motivación*

|        |                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 6          | 5,5        | 5,5               | 5,5                  |
|        | En desacuerdo            | 62         | 56,9       | 56,9              | 62,4                 |
|        | Neutro                   | 6          | 5,5        | 5,5               | 67,9                 |
|        | De acuerdo               | 35         | 32,1       | 32,1              | 100,0                |
|        | Total                    | 109        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: IBM SPSS-25

**Figura 15**

*Pregunta 15 dimensión: Motivación*



Fuente: Elaboración propia

La tabla indica que un 56,9% está en desacuerdo, esto indica que los empleados no están motivados para lograr sus metas, siendo la falta de implementación de estrategias actuales lo que ocasiona su puntaje. Pero el 32.1% está de acuerdo, esto amerita tomar decisiones, como implementar mecanismos que recompensen e incentiven al trabajador y esto a su vez se verá reflejado en el éxito productivo de empresa.

**Tabla 24**

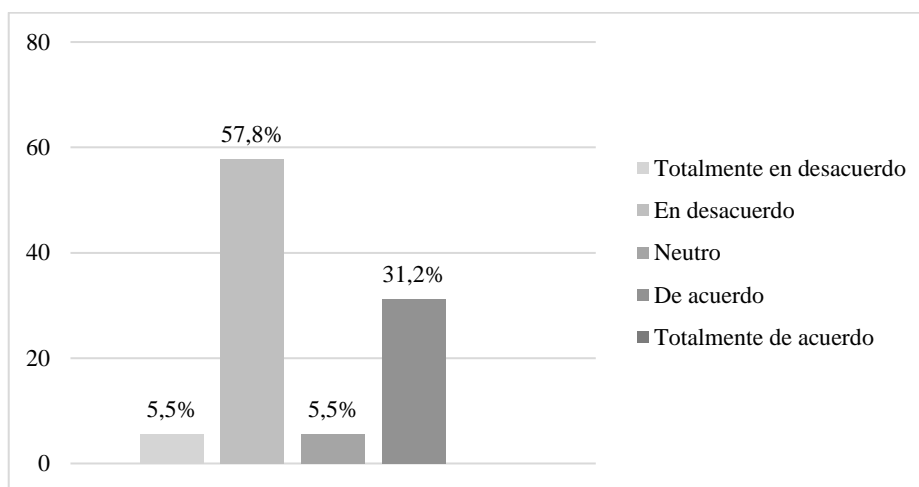
*Pregunta 16 dimensión: Motivación*

|        |                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 6          | 5,5        | 5,5               | 5,5                  |
|        | En desacuerdo            | 63         | 57,8       | 57,8              | 63,3                 |
|        | Neutro                   | 6          | 5,5        | 5,5               | 68,8                 |
|        | De acuerdo               | 34         | 31,2       | 31,2              | 100,0                |
|        | Total                    | 109        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: IBM SPSS-25

**Figura 16**

*Pregunta 16 dimensión: Motivación*



Fuente: Elaboración propia

La tabla evidencia que el 57,8% de los encuestados no le gusta cómo está equilibrado su vida laboral y personal. El 31,2% de acuerdo, y el 5,5% no opina. Este contexto demuestra la necesidad de flexibilizar las reglas empresariales. Por eso propone brindar horarios flexibles, trabajos híbridos e iniciativas que fomenten la alegría y satisfacción de los trabajadores, mejorando la vida de los colaboradores y el ambiente laboral fuere más eficiente y sostenible en el tiempo

**Tabla 25**

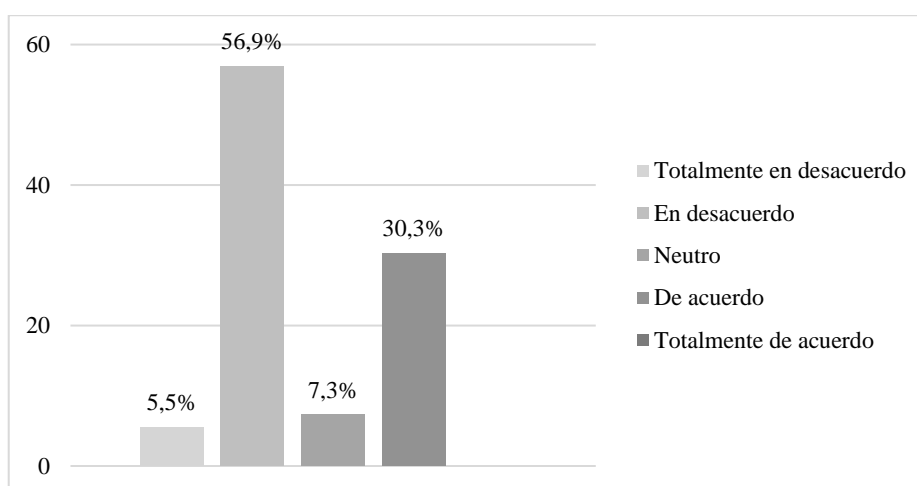
*Pregunta 17 dimensión: Motivación*

|        |                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 6          | 5,5        | 5,5               | 5,5                  |
|        | En desacuerdo            | 62         | 56,9       | 56,9              | 62,4                 |
|        | Neutro                   | 8          | 7,3        | 7,3               | 69,7                 |
|        | De acuerdo               | 33         | 30,3       | 30,3              | 100,0                |
|        | Total                    | 109        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: IBM SPSS-25

**Figura 17**

*Pregunta 17 dimensión: Motivación*



Fuente: Elaboración propia

El 56,9% de los que respondieron no están de acuerdo, diciendo que la empresa no respeta ni reconoce lo suficiente su trabajo. Esto demuestra que muchas personas sienten que el arduo trabajo del personal no es lo suficientemente apreciado o reconocido. Solo el 30,3% está de acuerdo y el 7,3% es neutral. Para mejorar la satisfacción laboral y generar compromiso en el equipo, se propone fortalecer las tácticas de reconocimiento con sistemas de recompensa, retroalimentación positiva y formas formales de dar las gracias.

**Tabla 26**

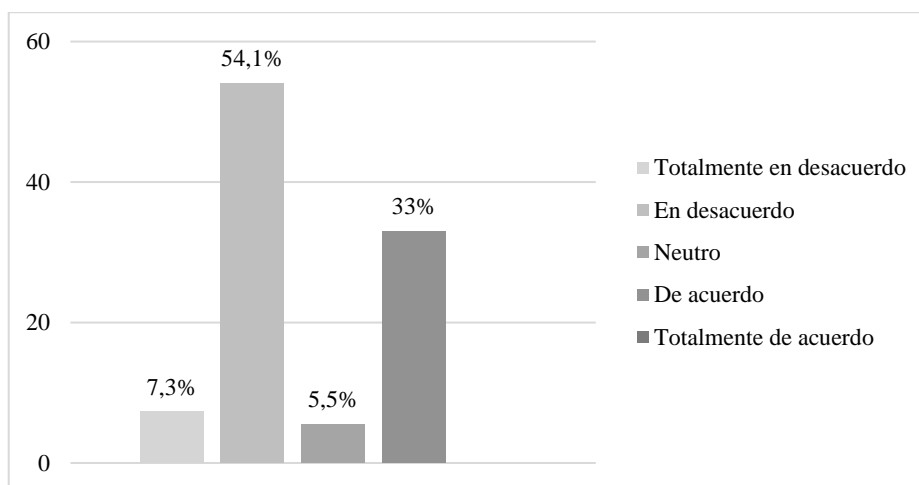
*Pregunta 18 dimensión: Cumplimiento de objetivos*

| <b>¿Los objetivos laborales están claramente definidos?</b> |                          | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|---|--------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Válido  | Totalmente en desacuerdo | 8                 | 7,3               | 7,3                      | 7,3                         |
|   | En desacuerdo            | 59                | 54,1              | 54,1                     | 61,5                        |
|   | Neutro                   | 6                 | 5,5               | 5,5                      | 67,0                        |
|   | De acuerdo               | 36                | 33,0              | 33,0                     | 100,0                       |
|   | Total                    | 109               | 100,0             | 100,0                    |                             |

Fuente: IBM SPSS-25

**Figura 18**

*Pregunta 18 dimensión: Cumplimiento de objetivos*



Fuente: Elaboración propia

La anterior tabla muestra que el 54,1% no está de acuerdo y piensa que las metas laborales no están claras, lo que sugiere falta de planificación y comunicación. Solo el 33,0% está de acuerdo, mientras que el 5,5% permanece indiferente. Necesitamos establecer mejores formas para que las personas se comuniquen y planifiquen juntas para que el personal pueda comprender mejor sus roles, metas y expectativas, ya que esto les ayudará a operar de manera más eficiente.

**Tabla 27**

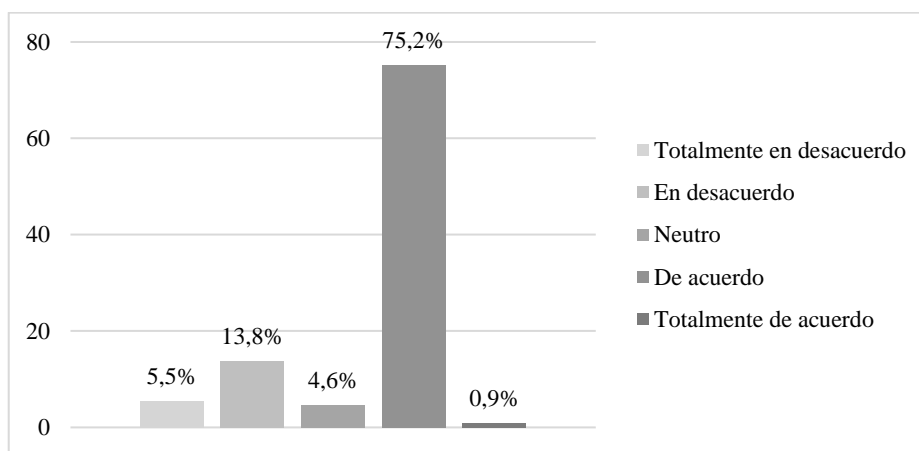
*Pregunta 19 dimensión: Cumplimiento de objetivos*

|        |                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 6          | 5,5        | 5,5               | 5,5                  |
|        | En desacuerdo            | 15         | 13,8       | 13,8              | 19,3                 |
|        | Neutro                   | 5          | 4,6        | 4,6               | 23,9                 |
|        | De acuerdo               | 82         | 75,2       | 75,2              | 99,1                 |
|        | Totalmente de acuerdo    | 1          | ,9         | ,9                | 100,0                |
|        | Total                    | 109        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: IBM SPSS-25

**Figura 19**

*Pregunta 19 dimensión: Cumplimiento de objetivos*



Fuente: Elaboración propia

El 75,2% de las personas que respondieron están de acuerdo en que las evaluaciones periódicas les ayudan a encontrar formas de mejorar su desempeño. Por otro lado, el 13,8% no está de acuerdo y el 4,6% no tiene opinión. Se sugiere fortalecer estos procedimientos dando comentarios constructivos, estableciendo objetivos claros para el progreso y dando seguimiento a cada empleado individualmente. Esto animará a los trabajadores a seguir creciendo.

**Tabla 28**

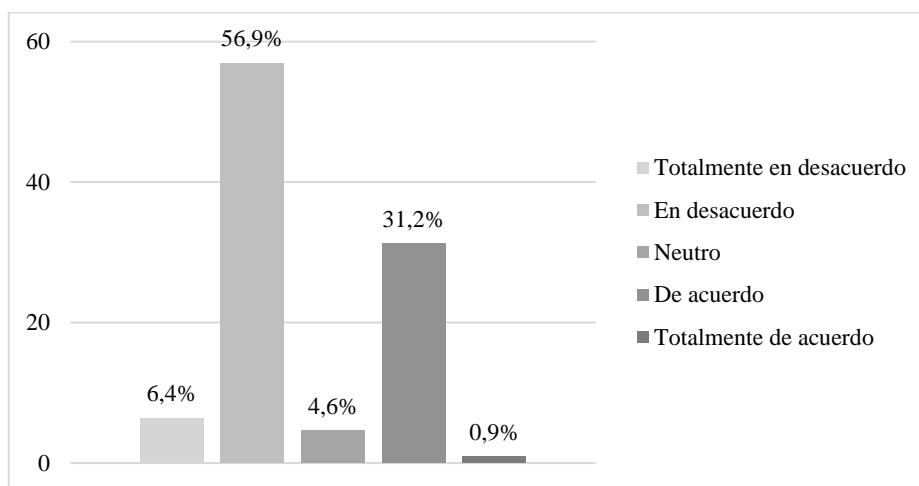
*Pregunta 20 dimensión: Cumplimiento de objetivo*

|        |                          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 7          | 6,4        | 6,4               | 6,4                  |
|        | En desacuerdo            | 62         | 56,9       | 56,9              | 63,3                 |
|        | Neutro                   | 5          | 4,6        | 4,6               | 67,9                 |
|        | De acuerdo               | 34         | 31,2       | 31,2              | 99,1                 |
|        | Totalmente de acuerdo    | 1          | ,9         | ,9                | 100,0                |
|        | Total                    | 109        | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: IBM SPSS-25

**Figura 20**

*Pregunta 20 dimensión: Cumplimiento de objetivo*



Fuente: Elaboración propia

El resultado arroja que el 56,9% de los empleados no está de acuerdo y opina que la empresa no realiza un trabajo bueno para alcanzar los objetivos organizacionales. Solo el 31,2% de acuerdo, y un 4,6% indiferente. Este suceso evidencia la importancia de asegurar un objetivo institucional y que las actividades diarias estén emparejadas. Todo esto se puede lograr mediante el liderazgo proactivo, la comunicación clara y resultados mecanizados.

## **Entrevistas al Área de Gestión del Talento Humano de Clínica Granados S.A.**

Con el objetivo de profundizar en la percepción del personal del área de gestión del talento humano respecto a las prácticas y procesos aplicados en Clínica Granados S.A., se realizaron entrevistas a la Psic. Fernanda Granados (Gerente de Talento Humano), la Ing. Melisa Sánchez (Asistente de Talento Humano) y la Ing. Kristy Quimi (Asistente de Talento Humano).

Se formularon seis preguntas a cada una de las participantes, obteniendo las siguientes respuestas:

### **Entrevista a la Psic. Fernanda Granados – Gerente de Talento Humano**

**Pregunta 1:** ¿Cómo describiría actualmente la gestión del talento humano en la clínica?

Actualmente contamos con procesos de selección y evaluación bien estructurados, lo que nos ha permitido incorporar talento calificado. Sin embargo, la falta de capacitación constante y reconocimiento limita el alcance de nuestra gestión.

**Pregunta 2:** ¿Qué avances considera más relevantes en los últimos años? Hemos logrado consolidar los procesos de selección y evaluación del desempeño, generando mayor transparencia y confianza en los trabajadores.

**Pregunta 3:** ¿Cuáles son los principales desafíos que observa en la gestión del talento humano? El presupuesto limitado y la resistencia al cambio cultural son los desafíos más fuertes, pues impiden aplicar políticas de innovación con rapidez.

**Pregunta 4:** ¿Cómo percibe la motivación de los colaboradores en la actualidad? La motivación es intermedia: algunos se sienten comprometidos, pero muchos demandan mayor reconocimiento y oportunidades de desarrollo.

**Pregunta 5:** ¿Qué estrategias cree que son prioritarias para mejorar el desempeño laboral? Priorizaría la capacitación continua, el fortalecimiento de la comunicación interna y un plan de reconocimiento justo.

**Pregunta 6:** ¿Cuál es su visión a futuro para el área de talento humano de la clínica?

Visualizo un departamento estratégico, innovador y enfocado en el desarrollo integral de los colaboradores para garantizar competitividad en la clínica.

### **Entrevista a la Ing. Melisa Sánchez – Asistente de Talento Humano**

**Pregunta 1:** ¿Cómo describiría actualmente la gestión del talento humano en la clínica?

La gestión ha mejorado en cuanto a selección y evaluaciones, aunque aún se perciben falencias en el área de capacitación y reconocimiento.

**Pregunta 2:** ¿Qué avances considera más relevantes en los últimos años?  
El mayor avance ha sido la implementación de procesos más técnicos y objetivos en la selección de personal, lo que asegura calidad en la contratación.

**Pregunta 3:** ¿Cuáles son los principales desafíos que observa en la gestión del talento humano?

La comunicación interna y la falta de programas de capacitación son los principales desafíos que afectan la gestión.

**Pregunta 4:** ¿Cómo percibe la motivación de los colaboradores en la actualidad?  
Los colaboradores no siempre se sienten motivados, ya que muchos consideran que su esfuerzo no se reconoce de manera adecuada.

**Pregunta 5:** ¿Qué estrategias cree que son prioritarias para mejorar el desempeño laboral?

Considero urgente implementar planes de formación continua, incentivos motivacionales y actividades inclusivas para fortalecer el clima laboral.

**Pregunta 6:** ¿Cuál es su visión a futuro para el área de talento humano de la clínica?

Espero que el área de talento humano evolucione hacia una gestión más participativa, con mejores recursos y políticas que potencien la productividad.

## **Entrevista a la Ing. Kristy Quimi – Asistente de Talento Humano**

**Pregunta 1:** ¿Cómo describiría actualmente la gestión del talento humano en la clínica?

La gestión actual ha permitido ciertos avances, pero aún es débil en capacitación y recursos, lo que impacta en la eficiencia de los trabajadores.

**Pregunta 2:** ¿Qué avances considera más relevantes en los últimos años? Se ha avanzado en procesos de selección justos y evaluaciones periódicas, que han mejorado la percepción de transparencia.

**Pregunta 3:** ¿Cuáles son los principales desafíos que observa en la gestión del talento humano?

Los mayores desafíos son la falta de herramientas de trabajo adecuadas y la resistencia de algunos colaboradores al cambio.

**Pregunta 4:** ¿Cómo percibe la motivación de los colaboradores en la actualidad? Muchos empleados no se sienten suficientemente motivados, ya que perciben falta de equilibrio entre su vida laboral y personal.

**Pregunta 5:** ¿Qué estrategias cree que son prioritarias para mejorar el desempeño laboral?

Las estrategias prioritarias son capacitaciones actualizadas, un sistema de incentivos justo y mejorar la comunicación organizacional.

**Pregunta 6:** ¿Cuál es su visión a futuro para el área de talento humano de la clínica?

Visualizo un área de talento humano con mayor innovación, recursos adecuados y políticas de reconocimiento que fortalezcan la motivación y el desempeño.

### **3.7. Discusión de resultados**

La presente sección tiene como finalidad interpretar los hallazgos obtenidos a la luz de la literatura reciente, con el propósito de establecer coincidencias, divergencias y aportes al conocimiento sobre la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en instituciones de salud. De esta manera, la discusión no se limita a

presentar los resultados, sino que busca integrarlos con investigaciones previas en contextos similares, para determinar el grado de validez y relevancia de los mismos.

Los resultados de la investigación evidencian una correlación muy alta entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Clínica Granados S.A. ( $\rho=0,982$ ), lo que confirma que las prácticas de recursos humanos ejercen un efecto directo sobre la productividad y motivación de los colaboradores. Este hallazgo coincide con lo señalado por Figueroa-González (2024), quien demuestra que una adecuada gestión del talento humano se traduce en mejoras significativas del rendimiento en instituciones de salud. De igual forma, Bermello (2024) resalta que la alineación estratégica de los procesos de recursos humanos con los objetivos institucionales fortalece el compromiso del personal y su desempeño.

Aunque la mayoría de trabajadores perciben que las prácticas de gestión son positivas, los datos revelan debilidades críticas en áreas como la formación continua, el desarrollo profesional y el reconocimiento laboral. Más del 57% de los encuestados considera insuficientes las oportunidades de capacitación y cerca del 59% percibe que sus logros no son reconocidos con frecuencia. Esto coincide con lo encontrado por Soliz-Pazos (2024), quien advierte que la falta de programas sistemáticos de formación y reconocimiento reduce la motivación y limita la productividad del personal en clínicas privadas ecuatorianas.

La comunicación interna se presenta como un factor problemático, ya que el 56% de los trabajadores percibe poca claridad en la transmisión de políticas institucionales. Esta situación es consistente con lo expuesto por Gaibor-López (2025), quien sostiene que la ausencia de canales de comunicación eficaces debilita el alineamiento entre metas organizacionales y desempeño individual. A nivel práctico, esto explica por qué, pese a las correlaciones altas entre variables, los colaboradores aún sienten que los objetivos no están claramente definidos ni vinculados a su trabajo cotidiano.

La resistencia al cambio y la falta de recursos se identifican como desafíos que dificultan la implementación de políticas modernas de gestión del talento humano. Estudios recientes en contextos latinoamericanos, como el de Tuya-Ramírez (2025), señalan que sin inversión en capacitación y una adecuada gestión del cambio cultural, las

instituciones de salud difícilmente logran sostener la motivación y el compromiso de sus empleados. En este sentido, los hallazgos de la Clínica Granados S.A. no solo reflejan una realidad local, sino también una tendencia más amplia en el sector sanitario regional.

### **3.8. Propuesta**

#### **3.7.1 Plan Integral de Gestión del Talento Humano en Clínica Granados S.A.**

El análisis realizado en la Clínica Granados S.A. evidenció falencias importantes en los ámbitos de capacitación, evaluación del desempeño, comunicación interna, reconocimiento y políticas de bienestar, que inciden de forma directa en la motivación y productividad del personal. Frente a esta realidad, se propone la implementación de un Plan Integral de Gestión del Talento Humano compuesto por seis ejes estratégicos.

#### **1. Capacitación y Desarrollo Profesional**

Una de las principales debilidades detectadas fue la insuficiencia de programas de capacitación (58,7% de los trabajadores consideró que no recibe formación adecuada). La falta de actualización genera desmotivación y limita la calidad de los servicios.

##### **Acciones propuestas:**

- Diseñar un Plan Anual de Capacitación en tres niveles: técnico (manejo de equipos, protocolos médicos), interpersonal (trato humanizado, comunicación efectiva) y estratégico (liderazgo y trabajo en equipo).
- Incorporar metodologías de aprendizaje mixto: talleres presenciales, cursos virtuales y simulaciones clínicas, con certificación interna.
- Establecer convenios con universidades e institutos de salud para programas de especialización a bajo costo.

#### **2. Evaluación del Desempeño y Retroalimentación**

Los trabajadores expresaron satisfacción parcial con las evaluaciones actuales (71,6% considera que son justas), pero se evidenció falta de retroalimentación personalizada.

**Acciones propuestas:**

- Implementar un sistema de evaluación semestral con indicadores claros (calidad de atención, puntualidad, cumplimiento de metas, satisfacción del paciente).
- Aplicar una metodología 360°, donde la evaluación provenga de superiores, compañeros, subordinados y pacientes.
- Generar reportes individuales de retroalimentación, acompañados de entrevistas uno a uno con el jefe inmediato, para definir planes de mejora personalizados.

**3. Comunicación Interna Efectiva**

El 56% de los encuestados indicó que las políticas internas no son claras ni consistentes. Esto repercute en errores operativos y baja coordinación.

**Acciones propuestas:**

- Crear un boletín interno digital que difunda mensualmente las políticas, logros y noticias institucionales.
- Establecer reuniones trimestrales interdepartamentales, fomentando la integración y la solución conjunta de problemas.
- Implementar un canal de comunicación digital (intranet o app corporativa) donde se registren circulares, manuales y anuncios en tiempo real.

**4. Reconocimiento y Motivación**

Más del 58% de los trabajadores indicó que no se sienten reconocidos, lo cual incide directamente en la desmotivación y el bajo compromiso.

**Acciones propuestas:**

- Crear un programa “Colaborador del Trimestre”, con reconocimiento público y simbólico (certificados, placas, menciones en redes internas).
- Establecer un sistema de incentivos mixto (económicos y no económicos), como bonos por cumplimiento de metas, días libres adicionales o becas de formación.
- Introducir un sistema de retroalimentación positiva inmediata por parte de los líderes, destacando logros diarios o semanales.

## **5. Políticas de Productividad y Bienestar**

El 57,8% de los empleados considera que no logra un equilibrio entre vida laboral y personal, y un 58,7% afirma no contar con las herramientas adecuadas para su trabajo.

### **Acciones propuestas:**

- Implementar un programa de bienestar laboral, con pausas activas, jornadas de salud preventiva y actividades de integración.
- Garantizar la dotación de equipos y recursos tecnológicos que faciliten el desempeño eficiente de las tareas.
- Establecer políticas de flexibilidad laboral (ajustes de horarios, teletrabajo parcial para puestos administrativos), favoreciendo la conciliación personal y laboral.

## **6. Estrategias de Innovación en la Gestión del Talento Humano**

La innovación fue percibida como positiva (73,4% considera que la empresa la fomenta), pero aún no se traduce en políticas sostenibles.

### **Acciones propuestas:**

- Digitalizar los procesos de talento humano mediante la adopción de un sistema de gestión (HR software) que centralice información de empleados, evaluaciones, capacitaciones y reconocimientos.
- Introducir un Learning Management System (LMS) para capacitaciones virtuales permanentes y personalizadas.
- Promover la innovación colaborativa, creando equipos interdisciplinarios para diseñar mejoras en procesos clínicos y administrativos.

### **Conclusión de la propuesta**

La aplicación del Plan Integral de Gestión del Talento Humano en la Clínica Granados S.A. permitirá transformar las debilidades identificadas en oportunidades de mejora sostenibles. Cada eje propuesto de capacitación, evaluación, comunicación, reconocimiento, bienestar e innovación contribuye de forma articulada al incremento de la motivación, la productividad y la calidad del servicio. En conjunto, estas acciones no

solo buscan optimizar el desempeño laboral, sino también consolidar una cultura organizacional participativa orientada al crecimiento continuo, garantizando así mayor competitividad para la institución en el sector salud.

## CONCLUSIONES

El estudio mostró que el estilo de gestión de Clínica Granados SA tiene un impacto directo en la satisfacción de sus empleados con su trabajo. La mayoría de los trabajadores creen que el lugar de trabajo es un buen lugar para trabajar debido a los procedimientos de recursos humanos, incluido el empleo del personal adecuado. Pero hay ciertas cosas que deben mejorar cuando se trata de capacitación continua y oportunidades para el crecimiento profesional. el 74,3% de los trabajadores piensa que estas actividades hacen más agradable el lugar de trabajo, lo que los hace más felices y leales a la organización.

Los métodos de Clínica Granados SA para contratar, capacitar, evaluar y reconocer a los empleados han sido muy esenciales para lograr que trabajen más duro y sean más productivos. Los resultados mostraron que existía una conexión considerable entre estos procesos y qué tan bien las personas hacían su trabajo. Muchas personas afirmaron que las evaluaciones de desempeño son justas y razonables, y el 75% de los trabajadores dijeron que la empresa contrata a las mejores personas. Pero era evidente que los programas de capacitación debían modificarse de inmediato porque el 58,7% de los que respondieron sintieron que la capacitación que tenían no era la adecuada para ayudarlos con los desafíos en el trabajo.

El estudio también encontró que Clínica Granados SA tendrá que lidiar con una serie de problemas para implementar con éxito estrategias de gestión del talento humano. Primero, hablaremos sobre cómo no hay suficientes recursos, cómo la comunicación dentro de la empresa es limitada y cómo la gente no quiere cambiar. el 59,6% de los empleados piensa que la clínica no tiene el dinero que necesita para implementar nuevas políticas de recursos humanos, lo que dificulta que los procedimientos internos mejoren todo el tiempo. Este hallazgo muestra lo importante que es contar con la infraestructura adecuada para llevar a cabo la política de recursos humanos de manera eficiente.

El utilizar mecanismos para administrar al personal está relacionado con el desempeño laboral. El 77.1% de los colaboradores comenta que los actuales procesos de la empresa son más eficaces. Esto refleja que las actividades desarrolladas impulsan la

innovación inclusiva siendo el espíritu colaborador la base de su éxito. Evidenciado una productividad de la empresa y el logro de los objetivos de su capital humano.

Para obtener el mejor trabajo de su personal, debe asegurarse de que constantemente reciban crédito por su arduo trabajo, mejorar la comunicación dentro de la organización y brindarles más capacitación. También se aconseja que las empresas adopten enfoques de gestión del cambio que simplifiquen a los trabajadores la aceptación de los cambios y el uso de nuevas políticas. El informe también dice que se debería gastar más dinero en la gestión del potencial humano. Esto haría a los trabajadores más felices y los programas de desarrollo profesional funcionarían mejor.

## **RECOMENDACIONES**

La Clínica Granados Sociedad Anónima tiene que contar con un programa de capacitación que sea contante donde los colaboradores adquieran destrezas para que den solución a problemáticas que se presentan en el área de trabajo. Esto permitirá no solo tener un mejor rendimiento en sus labores, sino que también ser más productivos y eficientes. El invertir en capacitación especializada ayuda a que los trabajadores se formen en habilidades primordiales para que la empresa funcione de manera eficaz y eficiente.

La clínica tiene que facilitar que las personas hablen entre sí para que las pautas para administrar el talento humano sean claras y consistentes. Cuando las personas no se hablan bien entre sí, pueden tener una idea equivocada y dificultar el logro de los objetivos corporativos. Es una buena idea tener reuniones periódicas y asegurarse de que todos en la empresa puedan utilizar las herramientas digitales fácilmente.

La clínica Granados SA tiene que gastar más dinero en la gestión de sus empleados para evitar los desafíos que han surgido mientras implementa las reglas. Este dinero ayudará a la organización a alcanzar sus objetivos mejorando los sistemas de capacitación, reconocimiento y evaluación. Esto hará que el lugar de trabajo sea más productivo.

Es de vital importancia establecer una mejor manera de evaluar a los trabajadores que no solo los recompense por su buen trabajo, sino que también lo haga de manera justa

y regular. Esto podría ser dinero, elogios frente a otros u oportunidades de desarrollar nuevas habilidades en el trabajo. Un sistema de identificación sólido ayudará a los trabajadores a sentirse parte del equipo y les dará una razón para dar lo mejor de sí mismos.

Una institución siempre debe mantenerse a la vanguardia cultural, donde las opiniones de sus colaboradores sean tomadas en cuenta y se puedan adaptar a cambios que los beneficie a ambos. La Clínica Granados tiene que instaurar programas de gestión del cambio donde incluyan a todos los empleados para que ellos puedan participar y expresarse sin ataduras. Lo que permitirá generar nuevas reglas y procesos para que la empresa trabaje en unión.

## REFERENCIAS

- Alarcón, C., & Hernández, V. (2024). Modelos de Gestión de Talento Humano. Análisis Crítico. *Revista Científica EcoCiencia*, 11(1), 1–17. doi:<https://doi.org/10.21855/ecociencia.111.847>
- Aldaz, A., Alvarado, W., Castro, N., & Fajardo, C. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplina*, 6(1), 1382-1393. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1588](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588)
- Alpala, H., Araque, D., Garcia, E., & Pialejo, R. (2024). *Gestion del talento humano y su influencia en el desempeño laboral en el personal administrativo y asistencial de la IPS de Cumbal*. Universidad Catolica de Manizales.
- Aranda, A., Espinosa, L., & Oliveros, M. (2024). Gestión del talento humano por competencias–sector agropecuario. *Revista de Gestion Agropecuaria*. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/d9159dab-a304-4558-b885-e68b9cb4f737>
- Arias, I., Guerrero, K., Orozco, W., Castro, G., & Caminos, W. (2023). La gestión del talento humano como un aporte fundamental para el desarrollo de las empresas. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 3736–3749. doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.867>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.)*. University of Chicago Press.
- Brito, C., Pitre, R., & Cardona, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Información Tecnológica*, 3(1), 141-148. doi:[doi:https://bit.ly/3uqapso](https://bit.ly/3uqapso)
- Bustamante, R., Gonzabay, P., & Peñafiel, 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>
- Caicedo, P., Contreras, G., & Pino, L. (2024). La gestión del talento humano en la era digital: retos y oportunidades. *repository.ucc.edu.co*. Obtenido de

<https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/cabad573-1c26-4084-aed8-b2dcc9da28e6>

- Carrillo, G. (2020). Análisis teórico conceptual de los modelos de gestión de talento humano en los procesos de reclutamiento y selección 2008-2018. *Universidad EAN*. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/10060>
- Castañeda, M. (2023). Propuesta para la mejora de los procesos de reclutamiento y selección de personal en tiendas D1 en el área de talento humano, regional eje cafetero implementando los modelos de gestión por competencia en la organización. *repository.ucc.edu.co*. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/606a8156-4f35-48dd-81cc-6d88b8927caf>
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestion del talento humano en el desempeño laboral: Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo. *Revista Científica Multidisciplinar*, 4(3), 12-28. doi:<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala>
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestion del talento humano en el desempeño laboral: Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo. *Revista Científica Multidisciplinar*, 4(3), 12-28. doi:<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala>
- Chávez, H., & Chicaiza, C. (2023). Gestion del talento humano y desempeño laboral. Caso de estudio "Lacteos Maribella". *Repositorio Universidad Tecnica de Ambato*. doi:<https://repositorio.uta.edu.ec/items/f2e55a46-b51e-4afe-b1b0-0ad8b5535c70>
- Checa, L., Cabrera, X., & Chávarry, P. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Investigación valdizana*, 14(4), 188-197. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5860/586066112002/586066112002.pdf>
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano* (3ra ed ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Csikszentmihalyi, M., & Nakamura, J. (2004). The role of talent in the development of human potential. In M. A. Heltne & J. A. Tobias (Eds.). *Human ecology: An interdisciplinary journal University of Chicago Press.*, 19–34.

- Dávila, R., Agüero, E., Castro, L., & Vargas, A. (2022). Productividad laboral y el teletrabajo en el sector público durante el período de emergencia nacional. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 402-409.
- Deservicio, M., & Granda, L. (2024). Gestión del talento humano y desempeño laboral en contextos hospitalarios: Un estudio en el Hospital Regional del Sur del Perú. *Revista de Ciencias Sociales y Gestión Pública*, 10(1), 88–102.
- Duran, J., Rojas, H., & Arguello, V. (2023). Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en las empresas ecuatorianas. *Dominio de las ciencias*, 9(3), 2243-2252. doi:<https://doi.org/10.23857/dc.v9i3.3554>
- Fajardo, T., Fajardo, H., & Pinto, L. (2020). Gestión estratégica del talento humano en el sector salud de Ecuador. *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, 16(47), 107-117. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7673072>
- Garcia, R., & Rodríguez, N. (2022). Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(6), 128-141. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8590747>
- García, W. (2024). Desempeño laboral de los asesores comerciales de la Empresa Artefacta en la ciudad de Babahoyo, periodo 2023. *UTB*. Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/15829>
- Guillen, N., & Guillen, A. (2024). La gestión del talento humano y su relación con la creatividad e innovación en las organizaciones. *Revista Científica UISRAEL*, 11(3), 107-123. doi:<https://doi.org/10.35290/rcui.v11n3.2024.1294>
- Gutierrez, R. (2018). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral en el sector publico peruano*. Obtenido de Repositorio Universidad Nacional Jose Faustino Carrion: [https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/9427/TESIS.pdf?isAllowed=y&sequence=5&utm\\_source=chatgpt.com](https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/9427/TESIS.pdf?isAllowed=y&sequence=5&utm_source=chatgpt.com)
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Huáman, G. (2018). Desempeño laboral y eficacia organizacional en la Dirección Regional de Producción, Moquegua,. *Magister Science Journal*, 33.

- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760. doi:<https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
- Kauil, E., Miguel, C., & Morales, A. (2020). Factores internos y externos que influyen en la competitividad empresarial. *Gestión empresarial y aprendizaje organizacional*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Juan-Neri-Guzman/publication/344068354\\_Gestion\\_empresarial\\_y\\_aprendizaje\\_organizacional\\_Herramientas\\_para\\_el\\_desarrollo\\_de\\_habilidades\\_gerenciales\\_en\\_un\\_contexto\\_de\\_competitividad\\_regional/links/5f50792292851c250b8bd3b](https://www.researchgate.net/profile/Juan-Neri-Guzman/publication/344068354_Gestion_empresarial_y_aprendizaje_organizacional_Herramientas_para_el_desarrollo_de_habilidades_gerenciales_en_un_contexto_de_competitividad_regional/links/5f50792292851c250b8bd3b)
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). *Administración: Una perspectiva global y empresarial (13.ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Lozada, M., & Lozada, N. (2023). Situación actual de la administración y gestión del talento humano en los establecimientos de salud privada de Quito – Ecuador. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 6171–6187. doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.1042>
- McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist*.
- Mondy, R., & Martocchio, J. (2016). *Human Resource Management (14th ed.)*. Pearson.
- Mori, K., & Bardales, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/107>
- Nurhafizah, Z., Nor, O., & Chandramalar, M. (2023). Relationship between human resource management practices and employee's job performance in selected private health care sector, Selangor, Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), 25-40. doi:10.18282/hrms.v5i1.3344
- Oca, H., & Villarreal, 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>

Pérez, F. (2020). Análisis de los factores de riesgo ergonómico que afectan el desempeño laboral de los usuarios del equipo de cómputo del personal administrativo de la Coordinación Zona 1 Educación. *repositorio.utn.edu.ec*. Obtenido de <https://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/10617>

Prada, I. (2021). Retos y Oportunidades en la Gestión del Talento Humano del Nivel Estratégico, Frente a. *Comunicación*, 12(6), 0. Obtenido de <https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/6b8948b3-dd1a-4265-9f7d-08770e2d2855/content>

Quezada, J., Ramón, D., Tinoco, C., & Berrones, D. (2024). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Factores e Influencia en el Desempeño Laboral de las Secretarías. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(1), 687-699. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.1351>

Robbins, S., & Judge, T. (2019). *Comportamiento organizacional (17.ª ed.)*. Pearson Educación.

Santander, E. (2023). Gestión del Talento Humano en Empresas Ecuatorianas: Perspectivas y Desafíos. *Revista Científica Zambos*, 2(1), 56-73. doi:<https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n1/38>

Ticlla, R. (2024). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal administrativo en la Red de Salud Aplao, Arequipa*. Repositorio Institucional Continental.

Vazquez, K., Cortez, K., & Fuentes, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en la satisfacción y productividad laboral en la empresa privada. *Dominio de las Ciencias*, 7(3), 1175-1185. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8229717>

Ventura, M. (2021). Factores del clima organizacional que afectan el desempeño laboral en la empresa “Proyectos & Negocios Forestales SAC”, Trujillo, 2018: una revisión de la literatura científica. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/28265>

- Vilcape, W., Tocas, C., & Mora, J. (2024). Correlacion entre la gestion del talento humano y el desempeño laboral en asociaciones sociales privadas de Lima Metropolitana. *Revista Chakinan*, 77-95. doi:<https://doi.org/10.37135/chk.002.23.10>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Organizational Culture: From communicative theories to the complex organizational approach and Latin American anthropological perspectives. *11*(20). Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>

## ANEXOS

### Anexo 1: Modelo de operacionalización de las variables

**TÍTULO:** Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral del personal de la Empresa Clínica Granados S.A. Salinas, 2025.

| VARIABLES   | DIMENSIONES         | INDICADORES                                  | ÍTEM |
|---|---------------------|--|------|
| <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b></p> <p style="text-align: center;"><b>(X)</b></p> <p><b>Gestión del talento humano.</b></p> <p>se define como el conjunto de políticas y prácticas esenciales para gestionar los aspectos de los roles gerenciales relacionados con el personal o recursos, incluyendo el reclutamiento, la selección, la formación, las recompensas y la evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2012).</p> | <b>PRÁCTICAS.</b>   | Implementación de prácticas.                 |      |
|   |                     | Grado de satisfacción laboral.               |      |
|   | <b>PROCESOS.</b>    | Calidad de los procesos de formación.        |      |
|   |                     | Frecuencia de reconocimiento y evaluaciones. |      |
|   | <b>DESAFÍOS.</b>    | Recursos disponibles.                        |      |
|   |                     | Calidad de la comunicación interna.          |      |
|   |                     | Resistencia al cambio.                       |      |
|   | <b>ESTRATEGIAS.</b> | Innovación en estrategias aplicadas.         |      |

|   |                                   |   |  |
|---|-----------------------------------|---|--|
| <b>VARIABLE<br/>DEPENDIENTE:</b><br><br><b>(Y)</b><br><br><b>Desempeño laboral</b><br>se refiere al resultado del proceso mediante el cual el empleado asume conductas específicas en distintas tareas que constituyen el núcleo de sus responsabilidades (Huáman, 2018). | <b>PRODUCTIVIDAD.</b>             | Productividad individual.                             |  |
|   | <b>MOTIVACIÓN.</b>                | Nivel de motivación de los empleados                  |  |
|   | <b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.</b> | Resultados obtenidos frente a objetivos establecidos. |  |

## Anexo 2: Matriz de consistencia

**TÍTULO:** Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral del personal de la Empresa Clínica Granados S.A. Salinas, 2025.

| PROBLEMA  | OBJETIVOS   | HIPÓTESIS   | VARIABLES   | DIMENSIONES   | INDICADORES  | METODOLOGÍA   |
|---|---|---|---|---|--|---|
| <p><b>General</b></p> <p>¿Cómo incide la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de la empresa Clínica Granados S.A.?</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>- ¿Cuáles son las principales prácticas de gestión del talento humano que actualmente se implementan en la empresa Clínica Granados S.A.?</p> <p>- ¿De qué manera los procesos</p> | <p><b>General</b></p> <p>Analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de la empresa Clínica Granados S.A</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>- Identificar cuáles son las principales prácticas de gestión del talento humano implementadas en Clínica Granados S.A. y su percepción</p> | <p><b>General</b></p> <p>La Gestión del Talento Humano inciden en el Desempeño Laboral del personal de la empresa Clínica Granados S.A.</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>- Las principales prácticas de gestión del talento humano implementadas en Clínica Granados S.A. inciden en las percepciones de los empleados sobre el</p> | <p><b>Independiente (X)</b></p> <p>Gestión del talento humano</p> | <p><b>PRÁCTICAS</b></p> <p><b>PROCESOS</b></p> <p><b>DESAFIOS</b></p> | <p>Implementación de prácticas.</p> <p>Grado de satisfacción laboral.</p> <p>Calidad de los procesos de formación.</p> <p>Frecuencia de reconocimiento y evaluaciones.</p> <p>Recursos disponibles.</p> <p>Calidad de la comunicación interna.</p> <p>Resistencia al cambio.</p> | <p><b>TIPO DE INVESTIACION:</b></p> <p>Explicativo, no experimental bibliográfico, de campo, transversal.</p> <p><b>DISEÑO DE LA INVESTIGACION:</b></p> <p>Cualitativo-Cuantitativo (mixto)</p> <p><b>METODO:</b></p> <p>Se aplico el método deductivo.</p> <p><b>TECNICA:</b></p> <p>Encuesta mediante cuestionario de</p> |

|   |   |  |  |  |  |   |
|---|---|--|--|--|--|---|
| <p>específicos de formación y desarrollo profesional implementados en Clínica Granados S.A. influyen en la adquisición de nuevas habilidades, la motivación y la productividad del personal?</p> <p>- ¿Existe una relación significativa entre los sistemas de evaluación del desempeño y reconocimiento implementados en Clínica Granados S.A. y los niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional del personal?</p> <p>- ¿Qué obstáculos internos dificultan la implementación efectiva de las prácticas de gestión</p> | <p>por parte de los empleados.</p> <p>- Examinar de qué manera los procesos de selección, formación, evaluación y reconocimiento impactan la motivación y productividad de los trabajadores.</p> <p>- Determinar los desafíos que enfrenta la empresa en la implementación efectiva de políticas de gestión del talento humano.</p> <p>- Sugerir estrategias de mejora para</p> | <p>ambiente laboral y su eficiencia.</p> <p>- Los procesos de selección, formación, evaluación y reconocimiento en Clínica Granados S.A. aportan a la motivación y productividad de los trabajadores.</p> <p>- La ejecución de políticas de gestión del talento humano en Clínica Granados S.A. enfrenta desafíos debido a la falta de recursos, comunicación interna y capacitación adecuada.</p> | <p><b>Dependiente (Y)</b></p> <p>Desempeño laboral</p> | <p><b>ESTRATEGIAS</b></p> <p><b>PRODUCTIVAD</b></p> <p><b>MOTIVACION</b></p> | <p>Innovación en estrategias aplicadas.</p> <p>Productividad individual.</p> <p>Nivel de motivación de los empleados</p> | <p>preguntas a todo el personal de la clínica.</p> <p><b>POBLACION:</b></p> <p>150 personas que componen total de trabajadores.</p> <p><b>MUESTRA:</b></p> <p>Muestreo representativo mediante formula 109 trabajadores para encuesta que es la totalidad del personal.</p> |
|---|---|--|--|--|--|---|

|   |   |  |  |   |  |  |
|---|---|--|--|---|--|--|
| <p>del talento humano en Clínica Granados S.A.?</p> | <p>optimizar el desempeño laboral del personal en Clínica Granados S.A.</p> | <p>- La implementación de estrategias innovadoras optimiza significativamente el desempeño laboral del personal en Clínica Granados S.A.</p> |  | <p><b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b></p> | <p>Resultados obtenidos frente a objetivos establecidos.</p> |  |
|---|---|--|--|---|--|--|

**Anexo 3: Cuestionario escala de Likert**

**CUESTIONARIO PARA DETERMINAR: Gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral del personal de la Empresa Clínica Granados S.A. Salinas, 2025.**

Estimado participante: la presente es una encuesta con fines de investigación. Agradecemos con anticipación se sirva marcar sus respuestas con una “X”, en el recuadro respectivo. La información que nos proporcione es totalmente confidencial y anónima. Una vez más, gracias por su colaboración.

|                          |               |          |            |                       |
|--------------------------|---------------|----------|------------|-----------------------|
| <b>1</b>                 | <b>2</b>      | <b>3</b> | <b>4</b>   | <b>5</b>              |
| TOTALMENTE EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | NEUTRO   | DE ACUERDO | TOTALMENTE DE ACUERDO |

| N°  | ASPECTOS   |   |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|---|
| <b>V. I. Gestión del talento humano</b>   |  |   |   |   |   |   |
| <b>DIMENSION 1: Prácticas de gestión de talento humano</b>                        |  |   |   |   |   |   |
| 1   | ¿Percibe que las prácticas de gestión en la empresa fomentan un ambiente laboral positivo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2   | ¿Está de acuerdo con las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la empresa?    |   |   |   |   |   |
| <b>DIMENSION 2: Procesos de Selección, Formación, Evaluación y Reconocimiento</b> |  |   |   |   |   |   |

|  |   |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|
| 3  | ¿Los procesos de selección aseguran la contratación del personal más calificado?                                |  |  |  |  |  |
| 4  | ¿La formación y capacitación en la empresa son suficientes para enfrentar los desafíos laborales actuales?      |  |  |  |  |  |
| 5  | ¿Cree que las evaluaciones de desempeño reflejan de manera justa el trabajo realizado?                          |  |  |  |  |  |
| 6  | ¿El reconocimiento por logros laborales es frecuente y adecuado?  |  |  |  |  |  |
| <b>DIMENSION 3: Desafíos en la Implementación de Políticas</b> |   |  |  |  |  |  |
| 7  | ¿Percibe que la empresa dispone de los recursos necesarios para implementar nuevas políticas de talento humano? |  |  |  |  |  |
| 8  | ¿Considera que la resistencia al cambio afecta la efectividad de las políticas implementadas?                   |  |  |  |  |  |
| 9  | ¿La comunicación de las políticas internas es clara y consistente?  |  |  |  |  |  |
| <b>DIMENSION 4: Estrategias de Mejora</b>                      |   |  |  |  |  |  |
| 10   | ¿Cree que una adecuada gestión del talento humano en la empresa ha contribuye a mejorar la productividad?       |  |  |  |  |  |
| 11   | ¿La empresa fomenta la innovación a través de la gestión del talento humano?                                    |  |  |  |  |  |
| 12   | ¿Percibe que las estrategias inclusivas promueven un ambiente laboral más colaborativo?                         |  |  |  |  |  |
| <b>V.D. Desempeño Laboral</b>                                  |   |  |  |  |  |  |

| <b>DIMENSION 1: Productividad Laboral</b>               |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 13  | ¿Considera que cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo eficientemente?             |  |  |  |  |  |
| 14  | ¿Cree que una adecuada gestión del talento humano en la empresa ha contribuido a mejorar la productividad? |  |  |  |  |  |
| <b>DIMENSION 2: Motivación y Satisfacción Laboral</b>   |  |  |  |  |  |  |
| 15  | ¿Se siente motivado/a para alcanzar las metas establecidas por la empresa?                                 |  |  |  |  |  |
| 16  | ¿Está de acuerdo con el equilibrio entre sus responsabilidades laborales y personales?                     |  |  |  |  |  |
| 17  | ¿Percibe que la empresa valora y reconoce adecuadamente su trabajo?  |  |  |  |  |  |
| <b>DIMENSION 3: Cumplimiento de Objetivos Laborales</b> |  |  |  |  |  |  |
| 18  | ¿Los objetivos laborales están claramente definidos?   |  |  |  |  |  |
| 19  | ¿Las evaluaciones periódicas le ayudan a identificar áreas de mejora en su desempeño?                      |  |  |  |  |  |
| 20  | ¿Percibe que la empresa fomenta el logro efectivo de los objetivos organizacionales?                       |  |  |  |  |  |

#### Anexo 4: Imágenes de la encuesta



