
Talento humano y el desempeño laboral en empresas peruanas: Revisión sistemática 2017-2024

Human talent and job performance in Peruvian companies: Systematic review 2017-2024

Richard Alberto Fernández Castro

Maestro en Dirección de Personas
Escuela de Posgrado Newman, Perú
Correo electrónico: rfernandez1802@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0009-3372-7349>

Julio Antonio Cruz Lagos

Maestro en Dirección de Personas
Escuela de Posgrado Newman, Perú
Correo electrónico: julioantonio.cruz@epnewman.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0001-2489-0058>

Sandra Elena Pajares Centeno

Maestro en Administración y Dirección de Proyectos, Docente Universitario
Escuela de Posgrado Newman, Perú
Correo electrónico: sandraelena.pajares@epnewman.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0003-0459-2827>

Grecia Solange Gómez Cáceres

Maestro en Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible, Docente Universitario
Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Perú
Correo electrónico: greciagc@unjbg.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0003-0997-6854>

Leo Ulises Michael Tirado Rebaza

Maestro en Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible, Docente Universitario
Escuela de Posgrado Newman, Perú
Correo electrónico: leoulises.tirado@epnewman.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-6599-8866>

Alfonso Navarro Carvalho

Ingeniero de Administración de Empresas

Universidad de Tarapacá, Chile

Correo electrónico: emprededoryinnovador@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-5759-322X>

Recepción: 08/09/2025 | **Aceptación:** 09/04/2026 | **Publicación:** 30/05/2026

Cómo citar (APA, séptima edición):

Fernández Castro, R. A., Cruz Lagos, J. A., Pajares Centeno, S. E., Gómez Cáceres, G. S., Tirado Rebaza, L. U. M., & Navarro Carvalho, A. (2026). Talento humano y el desempeño laboral en empresas peruanas: Revisión sistemática 2017-2024. *Revista PERSPECTIVAS*, 29(57), 136-149. <https://doi.org/10.35319/perspectivas.202657284>

Resumen

Este estudio analiza la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en organizaciones peruanas, tanto del sector público como privado, mediante una revisión sistemática de investigaciones publicadas entre 2017 y 2024. Se revisaron 31 estudios científicos localizados en bases de datos académicas, los cuales abarcaron poblaciones que oscilaron entre 18 y 299 trabajadores pertenecientes a municipalidades, empresas comerciales, entidades del sector salud y otras organizaciones. Los resultados evidencian que prácticas como la capacitación continua, la evaluación del desempeño, la motivación y la retención del personal presentan una asociación positiva con el desempeño laboral, reflejada en coeficientes de correlación que varían entre 0,027 y 0,907. No obstante, también se identificaron limitaciones relacionadas con la disponibilidad de recursos, la resistencia al cambio organizacional y la heterogeneidad metodológica de los estudios analizados. Se concluye que la gestión del talento humano se asocia positivamente con el desempeño laboral en las organizaciones peruanas, siendo esta relación más consistente en contextos donde dichas prácticas se encuentran institucionalizadas, lo que resalta su importancia como eje estratégico para la mejora del desempeño organizacional.

Palabras clave: Gestión de recursos humanos, Desempeño laboral, Capital humano, Capacitación.

JEL: M12, M54, O15, J24, M51.

Abstract

This study analyzes the relationship between human talent management and job performance in Peruvian organizations, both in the public and private sectors, through a systematic review of research published between 2017 and 2024. Thirty-one scientific studies found in academic databases were reviewed, covering populations ranging from 18 to 299 workers belonging to municipalities, commercial companies, health sector entities, and other organizations. The results show that practices such as continuous training, performance evaluation, motivation, and staff retention have a positive association with job performance, reflected in correlation coefficients ranging from 0.027 to 0.907. However, limitations related to the availability of resources, resistance to organizational change, and methodological heterogeneity of the studies analyzed were also identified. It is concluded that human talent management is positively associated with job performance in Peruvian organizations, with this relationship being more consistent in contexts where such practices are institutionalized, highlighting their importance as a strategic axis for improving organizational performance.

Keywords: Human talent management, Job performance, Human capital, Training.

JEL: M12, M54, O15, J24, M51.

1. Introducción

La gestión del talento humano se ha consolidado como un factor clave para el éxito de las organizaciones, tanto en el ámbito público como en el privado en Perú (Vallejos et al., 2020). La adecuada implementación de estrategias en esta área no solo incide positivamente en la satisfacción de los empleados, sino que también influye de manera directa en su desempeño laboral (Gamarra, 2022). La capacidad de atraer, desarrollar, motivar y retener personal calificado contribuye al incremento de la productividad, mejora la eficiencia operativa, favorece el clima organizacional y reduce los índices de rotación laboral (Briones, 2021).

En un contexto económico globalizado y caracterizado por cambios constantes, las empresas peruanas se ven obligadas a adaptar sus estrategias de gestión del talento humano para mantener su competitividad y responder con eficacia a las exigencias del mercado (Sánchez, 2023). A nivel internacional, diversos estudios han destacado la relevancia de aplicar

prácticas efectivas de gestión del talento para optimizar el desempeño laboral (Alhammadi y Romle, 2023). En el caso peruano, también se han reportado hallazgos empíricos que evidencian una relación estadísticamente significativa entre ambas variables (Chávez, 2024).

A pesar de la creciente incorporación de estas prácticas en el entorno empresarial nacional, persisten áreas de mejora para lograr impactos sostenibles en el rendimiento de los trabajadores. Por ello, el objetivo de la presente investigación es realizar una revisión sistemática de la literatura publicada entre 2017 y 2024, que analice la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en organizaciones del sector público y privado en el contexto peruano.

2. Revisión de la literatura

Diversos estudios han demostrado que la gestión del talento humano es un factor clave en la eficiencia y competitividad de las organizaciones.

2.1. Antecedentes internacionales

Agarwal (2018) evidenció en empresas de tecnología de India que las prácticas de talento humano influyen tanto en el rendimiento organizacional como en la retención de los trabajadores. De forma similar, Alhammadi y Romle (2023) identificaron que las competencias de liderazgo median la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño de los empleados, reforzando la importancia de estas prácticas.

En el ámbito latinoamericano, Briones (2021) y Vallejos et al. (2020) destacan la influencia positiva del talento humano sobre la motivación y el desempeño, confirmando que la inversión en capital humano favorece la satisfacción laboral y el rendimiento organizacional.

2.2. Antecedentes nacionales

Gamarra (2022) y Sánchez (2023) mostraron que la capacitación y la evaluación del desempeño generan mejoras en la satisfacción y productividad. Estudios recientes, como los de Chávez (2024), Zapata (2023) y Tuya-Ramírez et al. (2025), confirman correlaciones positivas entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en sectores como municipalidades, justicia y salud.

En cuanto a las definiciones conceptuales, Chiavenato (2017) define la gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas integradas para atraer, desarrollar y retener personal calificado. Robbins y Judge (2019) señalan que el desempeño laboral corresponde al nivel de cumplimiento de las responsabilidades asignadas y a la contribución del trabajador a los objetivos de la empresa. Asimismo, Becker (1993) y Dessler (2020) sustentan, desde la teoría del capital humano y la administración moderna, que invertir en competencias y motivación de los empleados se traduce en productividad y competitividad sostenida.

3. Metodología

El proceso de búsqueda, selección y análisis de los estudios se realizó siguiendo estándares internacionales para revisiones sistemáticas, orientados a garantizar la transparencia, precisión y reproducibilidad del estudio (Moher et al., 2009; Page et al., 2021).

3.1. Población

Se recopilaron 1660 estudios publicados entre 2017 y 2024 sobre gestión del talento humano y desempeño laboral, encontrados en Google Académico y ALICIA. Se incluyeron trabajos en español, con enfoque cuantitativo y calidad metodológica media o alta (EASCH). Se excluyeron estudios sin texto completo, fuera del periodo, sin datos cuantitativos o con baja calidad metodológica.

3.2. Muestra

Tras aplicar los criterios de inclusión y exclusión, se seleccionaron 31 estudios. De este total, 15 cumplieron con criterios metodológicos altos según la Escala para la Valoración de Artículos de Ciencias Sociales (EASCH), sin embargo, todos los estudios seleccionados fueron considerados para el análisis descriptivo de los resultados.

3.3. Procedimiento de recolección de datos y análisis

La pregunta de investigación se formuló bajo el esquema PICO (población, intervención, comparador y resultado), considerando como población a empresas peruanas, la intervención centrada en prácticas de gestión del talento humano, el comparador en empresas que no implementan estas prácticas de manera efectiva y el resultado asociado al desempeño laboral. La estrategia de búsqueda se aplicó en Google Académico, Redalyc, Scielo y ALICIA, combinando operadores booleanos con los términos: "gestión del talento humano", "desempeño laboral", "empresas peruanas", y los años entre "2017" y "2024".

En la Tabla 1 se puede evidenciar que se identificaron de manera inicial 1660 trabajos.

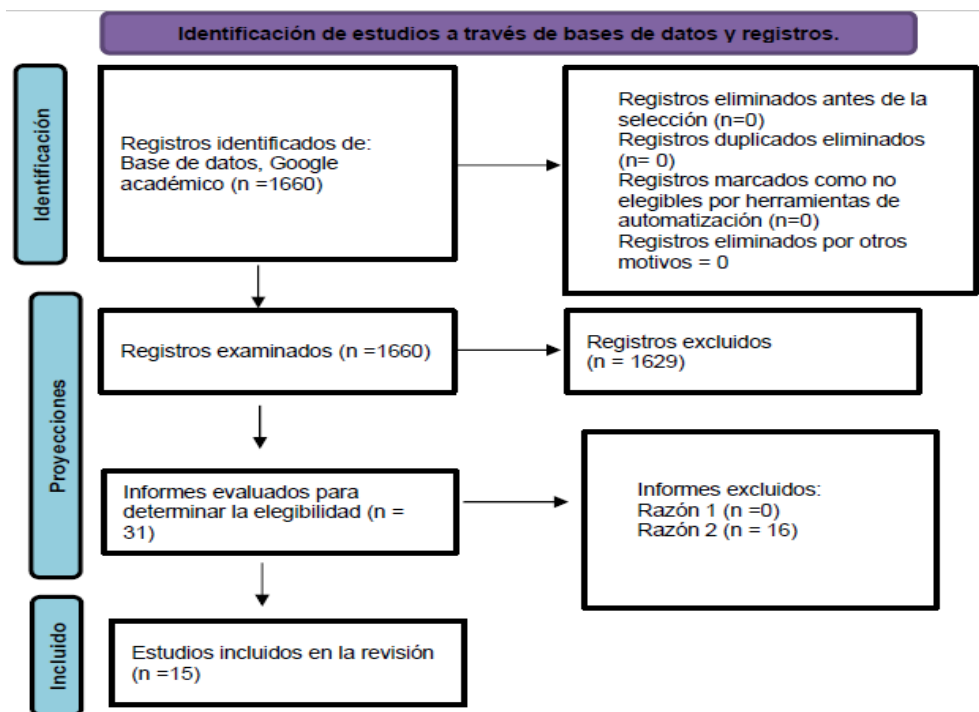
Tabla 1: Trabajos de investigación por año de publicación

Año	Trabajos de investigación
2017	124
2018	171
2019	184
2020	173
2021	252
2022	311
2023	270
2024	120
	1660

Fuente: Elaboración propia

Tras aplicar criterios de inclusión y exclusión (estudios en español, acceso completo, enfoque cuantitativo, entre otros), se seleccionaron 31 estudios, de los cuales 15 cumplieron con los criterios metodológicos establecidos según la Escala para la Valoración de Artículos de Ciencias Sociales (EASCH), como se puede observar en la Figura 1.

Figura 1: Proceso de identificación y selección de estudios



Fuente: Elaboración propia

La ficha de recolección de datos fue elaborada en Microsoft Excel 2020 e incluyó campos como autor, año, tipo de organización, nivel académico del estudio, metodología, tamaño muestral, instrumentos utilizados, validez, y coeficientes de correlación. Se priorizó la calidad metodológica y se descartaron estudios sin validación o con datos insuficientes.

3.4. Metodologías usadas

Se evidenció diversidad metodológica: 24 estudios fueron cuantitativos y 7 mixtos.

3.5. Ámbitos de aplicación

En cuanto a la distribución, 19 estudios se realizaron en el sector público y 12 en el sector privado.

3.6. Sectores económicos representados

El sector servicios fue el más representado ($n = 19$), seguido por el sector comercio ($n = 6$), industria ($n = 5$) y tecnología ($n = 1$).

3.7. Variables

Las variables consideradas fueron: gestión del talento humano (variable independiente) y desempeño laboral (variable dependiente).

3.8. Instrumento

Los instrumentos utilizados fueron mayoritariamente cuestionarios estructurados, en algunos casos adaptados y validados mediante alfa de Cronbach.

4. Resultados

Los resultados sintetizados en la Tabla 2 muestran que la mayoría de los estudios analizados reportan una relación positiva entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en organizaciones peruanas. En particular, predominan los niveles de correlación moderada, alta y muy alta, lo que evidencia la consistencia de esta relación en distintos contextos organizacionales. Asimismo, se observa que los niveles más elevados de correlación se concentran principalmente en organizaciones del sector público, servicios y salud, mientras que las correlaciones bajas o muy bajas se presentan en menor proporción. Estos hallazgos confirman la relevancia transversal de la gestión del talento humano como factor asociado al desempeño laboral, independientemente del sector económico analizado.

Tabla 2: Relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral según nivel de correlación en organizaciones peruanas

Nivel de correlación	Rango del coeficiente	Número de estudios	Sectores predominantes
Muy baja	0,00 – 0,19	1	Administración pública
Baja	0,20 – 0,39	5	Municipalidades y empresas comerciales
Moderada	0,40 – 0,59	7	Sector público y privado
Alta	0,60 – 0,79	9	Servicios, comercio, gobierno regional
Muy alta	≥ 0,80	9	Salud, municipalidades, sector educativo
Total		31	

Fuente: Elaboración propia

5. Discusión

Los resultados de esta revisión sistemática evidencian una asociación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en organizaciones peruanas, tanto del sector público como privado. Los coeficientes de correlación reportados oscilaron entre 0,027 y 0,907, lo que revela una marcada variabilidad en la magnitud de esta relación. Esta amplitud no solo confirma la relevancia del talento humano como factor organizacional estratégico, sino que también pone en evidencia la influencia de múltiples factores contextuales y metodológicos en los resultados obtenidos.

Una primera explicación de estas discrepancias se relaciona con las diferencias en el grado de formalización de la gestión del talento humano. Los estudios que reportaron correlaciones altas y muy altas se desarrollaron, en su mayoría, en organizaciones donde las prácticas de capacitación, evaluación del desempeño y retención del personal se encuentran integradas de manera sistemática a la gestión institucional. Ejemplo de ello son las investigaciones realizadas en la Municipalidad Distrital de Machupicchu (Grajeda, 2021) y en la empresa VSI Industrial S.A.C. (Huaroc, 2020), cuyos coeficientes superiores a 0,80 reflejan un impacto consistente de estas prácticas sobre el desempeño laboral.

Por el contrario, las correlaciones bajas o casi nulas se presentaron principalmente en organizaciones con estructuras administrativas rígidas, escasa autonomía de gestión y

limitada inversión en desarrollo del personal, condiciones que restringen la efectividad de las estrategias de gestión del talento humano. Este escenario es particularmente frecuente en algunas entidades públicas, donde la implementación de dichas prácticas suele responder más a exigencias normativas que a una estrategia organizacional orientada al desempeño, lo que explicaría coeficientes reducidos como el reportado por Medina (2022).

Otro factor relevante que explica la variabilidad observada es la heterogeneidad metodológica de los estudios incluidos. Aquellas investigaciones que utilizaron instrumentos validados y adaptados al contexto organizacional tendieron a reportar correlaciones más robustas, mientras que los estudios que emplearon instrumentos propios sin evidencia de validación presentaron resultados menos consistentes. Esta situación coincide con lo señalado por Alhammadi y Romle (2023) y Agarwal (2018), quienes destacan que la calidad metodológica incide directamente en la medición de la relación entre gestión del talento humano y desempeño laboral.

En cuanto a las dimensiones específicas de la gestión del talento humano, la revisión evidencia que la capacitación continua, la evaluación del desempeño, la motivación y la retención del personal son las prácticas que muestran una relación más consistente con el desempeño laboral. Estos hallazgos concuerdan con lo reportado por Tuya-Ramírez et al. (2025) y De La Cruz y Torres (2021), quienes sostienen que dichas prácticas fortalecen el compromiso organizacional, reducen la rotación y mejoran la productividad de los trabajadores.

En el contexto peruano, estos resultados se alinean con lo reportado por Zapata (2023) y Geldres (2022), quienes evidencian que la capacitación continua, la evaluación sistemática del desempeño y las políticas de reconocimiento influyen significativamente en la productividad y el compromiso organizacional en empresas peruanas. Ambos autores destacan que la efectividad de estas prácticas depende del nivel de institucionalización de la gestión del talento humano, lo cual refuerza la interpretación de que las correlaciones más elevadas observadas en esta revisión responden a contextos organizacionales con mayor madurez en la gestión de personas.

No obstante, también se identificaron barreras estructurales y culturales que limitan la implementación eficaz de la gestión del talento humano. Entre las más recurrentes se encuentran la resistencia al cambio organizacional, la falta de recursos financieros y la carencia de formación especializada en gestión de personas. Estos obstáculos, previamente documentados por Maicelo (2021), se evidenciaron con mayor frecuencia en el sector público, donde el impacto de las estrategias de talento humano resultó menos homogéneo.

Finalmente, la comparación con estudios internacionales reafirma que la gestión del talento humano constituye un pilar estratégico para la productividad y sostenibilidad organizacional (Agarwal, 2018; Alhammadi & Romle, 2023). Sin embargo, el contexto peruano presenta desafíos particulares, como la ausencia de áreas especializadas en recursos humanos y restricciones presupuestales persistentes, que condicionan la efectividad de estas prácticas (Pariatón, 2022). En este sentido, se recomienda que futuras investigaciones profundicen en sectores específicos como micro y pequeñas empresas o emprendimientos tecnológicos y adopten diseños longitudinales o cuasiexperimentales que permitan analizar con mayor precisión la relación causal entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

6. Conclusiones

La presente revisión sistemática evidenció que la gestión del talento humano mantiene una relación positiva y significativa con el desempeño laboral en organizaciones peruanas, tanto del sector público como del sector privado. Los estudios analizados coinciden en que la implementación de prácticas orientadas a la capacitación continua, la evaluación del desempeño y el fortalecimiento del clima organizacional se asocia con mayores niveles de productividad y satisfacción laboral.

Asimismo, se determinó que la magnitud de esta relación varía en función del contexto organizacional, la disponibilidad de recursos y el grado de institucionalización de la gestión del talento humano. En el sector público, las principales limitaciones están vinculadas a rigideces normativas, restricciones presupuestales y estructuras administrativas poco flexibles, mientras que en el sector privado los desafíos se relacionan principalmente con la

rotación del personal, la presión por resultados y la necesidad de adaptación al cambio organizacional.

Finalmente, se concluye que la gestión del talento humano constituye un componente estratégico transversal para la mejora del desempeño laboral en las organizaciones peruanas, independientemente de su naturaleza jurídica. Estos hallazgos aportan evidencia empírica sistematizada que contribuye al debate académico y sirve como insumo relevante para la toma de decisiones estratégicas y el diseño de políticas y modelos de gestión del talento humano adaptados a las particularidades del contexto peruano.

7. Referencias bibliográficas

- Agarwal, T. (2018). Effect of talent management practices and organizational performance on employee retention: Evidence from Indian IT firms. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 23(1), 1–16.
- Alhamadi, E. M., & Romle, A. R. (2023). The Impact of Talent Management Practices on Employee Performance: Leadership Competencies as a Mediator. *International Journal of Professional Business Review*, 8(11), e03499–e03499. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i11.3499>
- Briones Espinoza, S. E. (2021). El desempeño laboral y la motivación de los trabajadores: Una revisión de la literatura científica. *Universidad Privada del Norte*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/renati/2415651>
- Chávez Chiquillán, J. (2024). Gestión del talento humano y el desempeño laboral en una municipalidad distrital—Apurímac, 2023. *Repositorio Institucional - UCV*. <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/9240960>
- De La Cruz Soto, S. S., & Torres Lara, J. T. (2021). Gestión del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores de la Caja Huancayo—2020. *Universidad Peruana Los Andes*. <http://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/2791>
- Gamarra Levano, B. F. (2022). Gestión del talento humano y satisfacción laboral de los trabajadores de una municipalidad de Lima Sur, 2022. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/renati/1549327>

- Geldres Chac, C. D. (2022). Gestión del talento humano y desempeño laboral de los colaboradores de RE/MAX Capital en Lima- 2022. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/97047>
- Grajeda Huaman, V. (2021). Gestión del talento humano y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Machupicchu. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79678>
- Huaroc Zevallos, Z. E. (2020). Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la empresa VSI Industrial S.A.C., Lurín 2020. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/52557>
- Maicelo Alejos, M. J. (2021). Gestión del talento humano y el desempeño laboral en la SubGerencia de servicios generales de la municipalidad de Lima. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/111933>
- Medina Urbina, J. L. (2022). Gestión del talento humano y el desempeño laboral en una empresa de distribución de productos masivos en Lima Cercado, 2022. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/97569>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ (Clinical Research Ed.)*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pariatón Dominguez, R. (2022). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral de los servidores de la Municipalidad Provincial de Trujillo – 2020*. https://www.academia.edu/83164478/Gesti%C3%B3n_del_talento_humano_y_el_desempe%C3%B1o_laboral_de_los_servidores_de_la_Municipalidad_Provincial_de_Trujillo_2020

- Sánchez Camayo, J. J. (2023). El talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Topitop, Lima 2019. *Universidad Nacional Federico Villarreal*. <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/6571388>
- Tuya-Ramírez, D., Chumpitaz-Caycho, H. E., Espinoza-Gamboa, E. N., & Espinoza-Cruz, M. A. (2025). Relación entre gestión del talento humano, motivación y desempeño laboral en un hospital público peruano. *Impulso, Revista de Administración*, 5(9), Article 9. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.86>
- Vallejos, C. A. A., Yovera, A. J. G., & Núñez, O. M. (2020). Gestión del talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la región Lambayeque, Perú, 2019. *TZHOECOEN*, 12(4), Article 4. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i4.1394>
- Zapata Davis, D. E. (2023). Gestión del talento humano y desempeño laboral de los trabajadores en la Corte Superior de Justicia de La Libertad, 2023. *Repositorio Institucional - UCV*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/135689>

Financiamiento

La investigación no recibió financiamiento externo, ya que fue financiada exclusivamente por los autores.

Conflicto de intereses

Declaramos explícitamente no tener conflicto de intereses con ninguna institución, personal, universidad o Revista con la publicación del presente artículo.