

 **Impacto Científico**

**Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

ISSN:1856-5042 - ISSN Electrónico: 2542-3207

Depósito legal: pp 200602ZU2811

Vol.21 Número Extraordinario, 2026, pp. 29-49

DOI:10.5281/zenodo.19371636

## ***Diseño y validación de una escala de satisfacción sobre las prácticas de gestión del talento humano***

**Santiago Ludeña Yaguache**

*Universidad Nacional de Loja (Ecuador)*

<https://orcid.org/0000-0003-3285-6447>

[santiagoludenay@gmail.com](mailto:santiagoludenay@gmail.com)

### ***Resumen***

Este estudio diseñó y validó la Escala de Satisfacción con la Gestión del Talento Humano (ESGTH), un instrumento de 24 ítems estructurado en seis dimensiones según el modelo de Chiavenato (2020): integrar, comprometer, utilizar, recompensar, desarrollar y vigilar talentos. Aplicada a 148 empleados, la escala demostró excelentes propiedades psicométricas; la validez de contenido fue respaldada por un Índice de Concordancia Dimensional  $\geq 0.80$  en todos los ítems; el análisis factorial exploratorio confirmó la estructura teórica de seis factores, con cargas factoriales  $> 0.75$ , ausencia de interferencias cruzadas y una varianza explicada del 70.25%. La confiabilidad fue excepcional: Alfa de Cronbach global de 0.96 y valores por dimensión entre 0.89 y 0.94. Estos resultados posicionan a la ESGTH como una herramienta válida, confiable y útil para medir la satisfacción de los empleados con las prácticas específicas de gestión del talento, superando las limitaciones de las escalas genéricas de clima o satisfacción laboral. Su aplicación permite diagnósticos precisos de los procesos gerenciales como selección, compensación y capacitación, optimizando la efectividad organizacional, y orienta intervenciones estratégicas en recursos humanos basadas en evidencia, facilitando la alineación estratégica y la toma de decisiones gerenciales.

**Palabras clave:** satisfacción con las prácticas de talento humano, gestión de talento humano, validez de constructo, análisis factorial exploratorio.

## *Development and validation of a scale for assessing satisfaction with human talent management practices*

### **Abstract**

This study designed and validated the Human Talent Management Satisfaction Scale (ESGTH), a 24-item instrument structured into six dimensions according to Chiavenato's model (2020): integrating, engaging, utilizing, rewarding, developing, and monitoring talent. Applied to 148 employees, the scale demonstrated excellent psychometric properties; content validity was supported by a Dimensional Concordance Index  $\geq 0.80$  on all items; exploratory factor analysis confirmed the theoretical structure of six factors, with factor loadings  $> 0.75$ , no cross-interference, and an explained variance of 70.25%. Reliability was exceptional: overall Cronbach's alpha of 0.96 and values per dimension between 0.89 and 0.94. These results position the ESGTH as a valid, reliable, and useful tool for measuring employee satisfaction with specific talent management practices, overcoming the limitations of generic climate or job satisfaction scales. Its application enables accurate diagnostics of management processes such as selection, compensation, and training, optimizing organizational effectiveness, and guides evidence-based strategic interventions in human resources, facilitating strategic alignment and management decision-making.

**Keywords:** satisfaction with human talent practices, human talent management, construct validity, exploratory factor analysis.

### **Introducción**

La gestión del talento humano (GTH) ha evolucionado de ser una función meramente administrativa a convertirse en un pilar estratégico dentro de las organizaciones contemporáneas; en este contexto, no basta con implementar procesos de recursos humanos; es fundamental que éstos sean percibidos como efectivos, justos y satisfactorios por quienes los experimentan directamente: los colaboradores.

En este sentido, la satisfacción de los empleados con las prácticas de GTH, entendida como el grado en que los empleados perciben que las acciones implementadas por la organización para gestionar su talento humano cumplen con sus expectativas y necesidades (Criollo et al., 2023), no solo influye en su compromiso y desempeño, sino que también impacta en indicadores críticos como la retención, el clima organizacional y la productividad general (Medina-Rivera et al., 2023).

Al respecto, uno de los marcos teóricos más utilizados y reconocidos para estructurar la gestión del talento es el propuesto por Chiavenato (2020), quien organiza esta disciplina en seis procesos interdependientes: (1) procesos para integrar talentos y competencias; (2) procesos para comprometer a los talentos y los equipos; (3) procesos para utilizar talentos y competencias; (4) procesos para recompensar a los talentos y equipos; (5) procesos para desarrollar a los talentos, equipos y organizaciones; y (6) procesos para vigilar a los talentos y equipos. Este modelo sistémico permite a las organizaciones abordar la gestión humana de manera integral, alineando cada proceso con los objetivos estratégicos del negocio.

Sin embargo, a pesar de la amplia difusión y aplicación del modelo de Chiavenato en la práctica gerencial y académica, existe una notable ausencia de instrumentos estandarizados que midan la satisfacción de los empleados con cada uno de estos seis procesos específicos. La mayoría de las herramientas disponibles en la literatura se enfocan en constructos más generales, como la “satisfacción laboral global” (Weiss et al., 1967), el “clima organizacional” (Litwin & Stringer, 1968) o el “engagement” (Schaufeli & Bakker, 2004), los cuales, aunque valiosos, no permiten un diagnóstico diferenciado por procesos de gestión del talento.

Esta limitación impide a las áreas de recursos humanos identificar con precisión qué procesos son percibidos como deficientes o exitosos, obstaculizando la toma de decisiones basada en evidencia y la asignación eficiente de recursos para la mejora continua.

Este vacío en la literatura constituye la justificación central del presente estudio: diseñar, construir y validar una escala que permita medir, de manera específica y confiable, el grado de satisfacción de los colaboradores con cada uno de los seis procesos de gestión del talento humano propuestos por Chiavenato.

El instrumento resultante no solo aporta al campo académico como una herramienta psicométricamente sólida, sino que también ofrece un valor práctico inmediato para profesionales de recursos humanos, consultores y líderes organizacionales que buscan evaluar, diagnosticar y mejorar sus prácticas de gestión del talento desde la perspectiva de quienes más las viven: sus empleados.

Al respecto, este instrumento permite identificar brechas entre las políticas diseñadas y su ejecución real en la organización, ya que, al medir la satisfacción, la alta gerencia puede determinar si los esfuerzos en la gestión del talento están realmente dirigidos a cumplir las metas organizacionales y si existe una alineación efectiva entre las capacidades del equipo y los objetivos del negocio.

Por otra parte, la aplicación del instrumento que se presenta puede funcionar como una auditoría interna de los subsistemas de gestión del talento humano, permitiendo evaluar la eficacia de prácticas específicas como reclutamiento y selección, compensación y beneficios o capacitación.

En concordancia con lo antes expuesto, el objetivo de esta investigación es diseñar y validar una escala para medir la satisfacción con las prácticas de gestión del talento humano, basada en los seis procesos de Chiavenato (2020).

## ***Bases teóricas***

### **La gestión del talento humano: de la administración de personal a la estrategia organizacional**

La gestión del talento humano (GTH) ha transitado desde una visión meramente operativa, centrada en el control, la nómina y el cumplimiento normativo, hacia un enfoque estratégico que reconoce al capital humano como el activo más valioso de la organización (Burbano et al., 2022). En la actualidad, la GTH no solo busca administrar personas, sino gestionar su talento de manera integral, alineando sus capacidades, motivaciones y desarrollo con los objetivos estratégicos del negocio (Arias *et al.*, 2023).

Esta evolución implica un cambio de paradigma: las personas ya no son un recurso pasivo, sino agentes activos cuya experiencia, compromiso y satisfacción impactan directamente en la ventaja competitiva sostenible (Salazar *et al.*, 2023). En este contexto, evaluar la percepción de los empleados sobre las prácticas de GTH deja de ser un lujo y se convierte en una necesidad estratégica, y se considera que la verdadera gestión del talento no se mide por la existencia de políticas, sino por la percepción que los empleados tienen de su justicia, utilidad y efectividad (Gaspar-Castro, 2021).

#### ***Los seis procesos de la gestión del talento humano según Chiavenato***

Idalberto Chiavenato (2020), uno de los autores más influyentes en el campo de la administración de recursos humanos en América Latina, propone un modelo sistémico compuesto por seis procesos interrelacionados que estructuran la gestión del talento humano en las organizaciones modernas. Estos procesos no son aislados ni secuenciales, sino dinámicos y simultáneos, formando un ciclo continuo de atracción, desarrollo, retención y evaluación del talento:

1. **Procesos para integrar talentos y competencias:** se implementan para incluir a nuevas personas en la empresa. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal (Chiavenato, 2020).
2. **Procesos para comprometer a los talentos y los equipos:** se utilizan para crear condiciones ambientales y psicológicas que sean satisfactorias para las actividades y los equipos. Incluyen los procesos de socialización organizacional, administración de la cultura, el clima, y salud y calidad de vida en el trabajo (Chiavenato, 2020).

3. **Procesos para utilizar talentos y competencias:** se usan para diseñar las actividades que las personas desempeñarán en la empresa y para orientar y apoyar sus competencias y desempeños. Incluyen la relación con los talentos, el diseño del trabajo y la gestión del desempeño (Chiavenato, 2020).
4. **Procesos para recompensar a los talentos y equipos:** son los procesos para incentivar a las personas y los equipos, y para satisfacer sus necesidades individuales. Incluyen procesos como remuneraciones, incentivos, prestaciones y seguridad social (Chiavenato, 2020).
5. **Procesos para desarrollar a los talentos, equipos y organizaciones:** se emplean para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los empleados, de los equipos y de la organización como un todo. Se incluyen los procesos de capacitación y desarrollo de talentos, gestión del conocimiento, aprendizaje corporativo, desarrollo de carreras (Chiavenato, 2020).
6. **Procesos para vigilar a los talentos y equipos:** se implementan para dar seguimiento y controlar las actividades del personal y sus resultados. Incluyen los sistemas de información gerencial (Chiavenato, 2020).

Según este autor, estos seis procesos conforman un sistema integrado: si uno falla, el resto se ve afectado; por eso, su evaluación no puede ser global, sino diferenciada (Chiavenato, 2020).

La operatividad de estos seis procesos propuestos por Chiavenato encuentra un sustento profundo en la Teoría de los dos factores de Herzberg y en el concepto de Justicia organizacional; mientras que los procesos de recompensar y vigilar actúan predominantemente como factores de higiene, cuya gestión adecuada previene la insatisfacción laboral según la perspectiva clásica de Herzberg (Laure, 2025), según Spector, los procesos de desarrollar y utilizar talentos se alinean con los factores motivadores, centrados en el crecimiento, la autonomía y la autorrealización del empleado (Mora *et al.*, 2022).

Bajo esta lógica, la satisfacción con las prácticas de gestión del talento no es un constructo unitario, sino el resultado de un equilibrio entre la satisfacción de necesidades básicas y el cumplimiento del contrato psicológico, donde el empleado evalúa la reciprocidad de la relación laboral (Guest, 2017). Así, la percepción de justicia en la ejecución de estos procesos garantiza que el colaborador no solo reciba los recursos necesarios, sino que perciba una alineación ética y estratégica (Greenberg, 1990), transformando la gestión administrativa en una ventaja competitiva sostenible fundamentada en el compromiso (Alfes *et al.*, 2016).

## **Satisfacción con las prácticas de gestión del talento humano: un constructo emergente**

La satisfacción laboral ha sido ampliamente estudiada como un constructo global (Weiss *et al.*, 1967; Spector, 1997). Sin embargo, en las últimas dos décadas ha ganado fuerza el enfoque de satisfacción facetada, es decir, la evaluación de dominios específicos del trabajo, como la supervisión, las condiciones físicas, la remuneración o, en este caso, las prácticas de GTH. Al respecto, es común que la satisfacción laboral se confunda con la satisfacción con las prácticas de talento humano, sin embargo, aunque son conceptos estrechamente vinculados, guardan sus diferencias.

En este orden de ideas, la satisfacción laboral se refiere al grado en que los empleados se sienten satisfechos con su trabajo; este concepto incluye aspectos como la percepción de las condiciones laborales, las relaciones con compañeros y superiores, la naturaleza de las tareas realizadas y la evaluación del equilibrio entre la vida laboral y personal (Noriega y Farfán, 2024; Romero *et al.*, 2024).

Por otro lado, la satisfacción con las prácticas de gestión del talento humano se ha definido como el grado en que los empleados perciben que las acciones implementadas por la organización para gestionar su talento humano cumplen con sus expectativas y necesidades, lo que incluye, la efectividad en el reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño y compensación (Criollo *et al.*, 2023).

Como se observa desde estas definiciones, la interrelación entre estos dos conceptos es estrecha y significativa, lo que implica que cuando los empleados están satisfechos con las prácticas de gestión del talento humano, es más probable que experimenten altos niveles de satisfacción laboral; esto se debe a que prácticas efectivas en gestión del talento humano fomentan la motivación y el compromiso, lo que se traduce en una mayor satisfacción con la labor que desempeñan (Romero *et al.*, 2024).

En este sentido, la satisfacción laboral y la satisfacción con las prácticas de gestión son elementos críticos en la construcción de un ambiente laboral positivo y productivo, y por ello fomentar una buena gestión del talento humano contribuye a alcanzar objetivos estratégicos y repercute en el bienestar y la satisfacción de los empleados, creando un ciclo virtuoso que beneficia tanto a individuos como a organizaciones (Chicaiza *et al.*, 2023).

Por lo anterior, medir la satisfacción con las prácticas de GTH implica captar la percepción subjetiva de los empleados sobre la calidad, justicia y efectividad de las políticas y acciones implementadas por la organización en cada proceso; no se trata de si existen o no, sino de cómo son experimentadas.

Estudios recientes muestran que la satisfacción con prácticas específicas de recursos humanos predice con mayor precisión el compromiso, la intención de permanencia y el desempeño que la satisfacción laboral general (Alfes *et al.*, 2016; Guest, 2017). En este sentido, un empleado puede estar satisfecho con su salario (proceso de recompensar)

pero insatisfecho con la falta de oportunidades de desarrollo (proceso de desarrollar), lo cual genera tensiones que un índice global no detectaría.

## **Instrumentos existentes y la necesidad de una escala específica**

Aunque existen instrumentos consolidados para medir clima organizacional (Litwin & Stringer, 1968), satisfacción laboral (MSQ, Minnesota Satisfaction Questionnaire) o engagement (UWES, Utrecht Work Engagement Scale), ninguno de ellos desagrega la satisfacción según los seis procesos de gestión del talento definidos por Chiavenato.

Algunos estudios han intentado medir percepciones sobre prácticas de recursos humanos (Boselie *et al.*, 2005; Sun *et al.*, 2007), pero lo hacen desde una perspectiva genérica o agrupando prácticas sin una estructura teórica clara. Otros se enfocan solo en un proceso (ej: “satisfacción con la capacitación” o “percepción de justicia en la evaluación de desempeño”), pero no ofrecen una visión sistémica.

Esta fragmentación limita la capacidad diagnóstica de las organizaciones. No existe, hasta donde esta investigación ha podido verificar, una escala psicométricamente validada que permita medir la satisfacción con cada uno de los seis procesos de Chiavenato de manera independiente y articulada.

## **Metodología**

Este estudio corresponde a una investigación instrumental (Montero y León, 2002), de naturaleza cuantitativa, cuyo objetivo central fue el diseño, construcción y validación psicométrica de una escala para medir la satisfacción con las prácticas de gestión del talento humano, basada en los seis procesos propuestos por Chiavenato (2020).

Se adoptó un enfoque psicométrico clásico, centrado en la obtención de evidencias de validez de contenido, validez de constructo y confiabilidad, siguiendo las recomendaciones de la International Test Commission (ITC, 2018) y los estándares de la American Educational Research Association (AERA, 2014).

El proceso de construcción y validación se llevó a cabo en cuatro fases secuenciales:

### **Fase 1: Diseño inicial de los ítems**

- Se elaboró un banco inicial de 60 ítems (10 ítems por cada uno de los 6 procesos de Chiavenato). Cada ítem fue redactado en primera persona, en forma afirmativa, con lenguaje claro y accesible, evitando tecnicismos o dobles negaciones. Esta redacción se basó en la definición teórica de cada proceso

y en hallazgos de estudios previos sobre satisfacción laboral y percepción de prácticas de talento humano.

- Se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos, con los siguientes criterios: 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo.

## **Fase 2: Validación de contenido mediante juicio de expertos**

- Participaron cinco expertos en recursos humanos y/o psicometría, con al menos cinco años de experiencia profesional o docente en el área.
- Se les entregó el banco inicial de ítems junto con la definición teórica de cada proceso propuesta por Chiavenato (2020).
- Se les solicitó evaluar cada ítem en dos dimensiones:
- Relevancia: ¿El ítem mide adecuadamente el proceso al que está asignado? (Sí/No)
- Claridad: ¿El ítem está redactado de forma comprensible y sin ambigüedades? (Sí/No)
- Se calculó el Índice de Validez de Contenido (IVC) por ítem, con el criterio de aceptación mínimo de  $IVC \geq 0,80$  (Lawshe, 1975).
- Luego se les solicitó asignar cada ítem a uno de los seis procesos de la GTH diferenciados por Chiavenato (2020), para determinar su pertenencia dimensional correcta, con esto se calculó el Índice de Concordancia Dimensional (ICD) como la proporción de expertos que asignaron el ítem a la dimensión prevista por los investigadores. Se estableció el mismo criterio de aceptación:  $ICD \geq 0.80$ .
- Los ítems que no cumplieron con el criterio fueron eliminados, de forma tal que la escala quedó constituida por 24 ítems, cuatro para cada dimensión del constructo.

## **Fase 3: Aplicación piloto y análisis psicométrico**

### **Muestra:**

- Se aplicó la versión de 24 ítems a una muestra no probabilística de 148 empleados de empresas ecuatorianas del sector eléctrico, mayores de 18 años, con al menos 6 meses de antigüedad en estas organizaciones. Esta muestra cumple con el criterio recomendado de 5 a 10 participantes por ítem (DeVellis, 2017), lo cual garantiza estabilidad en los análisis factoriales.

- La encuesta se aplicó en formato digital mediante un Google Forms durante el mes de octubre de 2024, de modo tal que la respuesta de los empleados se consideró como su consentimiento informado, y se garantizó a los participantes anonimato y confidencialidad.

### ***Análisis estadísticos realizados:***

1. **Estadística descriptiva:** se calcularon las medias, desviaciones estándar, asimetría y curtosis de cada ítem para evaluar la distribución de las respuestas y detectar posibles violaciones de normalidad.
2. **Análisis Factorial Exploratorio (AFE):** con el objetivo de examinar la estructura latente de la escala y verificar su alineamiento con el modelo teórico de seis dimensiones, se realizó un AFE mediante el método de extracción de componentes principales, seguido de una rotación Oblimin, asumiendo la correlación entre los procesos de gestión del talento humano (Chiavenato, 2020). Antes del AFE, se evaluó la adecuación muestral mediante
  - El índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), con umbral mínimo aceptable de  $> 0.70$  (Kaiser, 1974).
  - La prueba de esfericidad de Bartlett, considerándose significativa con  $p < .05$ .
3. **Confiabilidad:** la consistencia interna de la escala total y de cada dimensión se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Se consideraron valores  $\geq 0.70$  como aceptables,  $\geq 0.80$  como buenos y  $\geq 0.90$  como excelentes (DeVellis, 2017). Adicionalmente, se calcularon las correlaciones ítem-total corregidas, para eliminar ítems con correlaciones  $< 0.30$ , pero ningún ítem fue eliminado.

### **Fase 4: Versión final del instrumento**

- Con base en los resultados del AFE y análisis de confiabilidad, se obtuvo la versión final de la escala, compuesta por 24 ítems (4 por cada proceso), con propiedades psicométricas adecuadas.
- Se asignó un nombre y acrónimo al instrumento: Escala de Satisfacción con la Gestión del Talento Humano (ESGTH).

## Resultados

### Estadísticos descriptivos

Los estadísticos descriptivos para cada ítem se presentan en la Tabla 1. En general, los ítems mostraron medias que oscilan entre 3.45 y 4.65, con desviaciones estándar entre 0.85 y 1.32, lo que indica variabilidad adecuada en las respuestas. Los valores de asimetría y curtosis se mantuvieron dentro del rango aceptable de -2 a +2 (Field *et al.*, 2012), lo que sugiere que la distribución de los datos no viola gravemente los supuestos de normalidad requeridos para los análisis factoriales.

**Tabla 1. Estadísticas descriptivas**

Ítem	Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis
GT1	4.12	1.12	-0.89	-0.34
GT2	4.05	1.21	-0.78	-0.41
GT3	4.18	1.05	-0.92	-0.28
GT4	3.89	1.32	-0.65	-0.55
GT5	3.75	1.28	-0.58	-0.61
GT6	3.91	1.30	-0.71	-0.48
GT7	4.01	1.15	-0.82	-0.37
GT8	4.10	1.08	-0.87	-0.31
GT9	4.03	1.19	-0.79	-0.39
GT10	3.85	1.25	-0.63	-0.57
GT11	3.68	1.31	-0.55	-0.65
GT12	3.72	1.29	-0.59	-0.62
GT13	4.20	1.02	-0.95	-0.25
GT14	4.15	1.07	-0.90	-0.29
GT15	4.11	1.10	-0.88	-0.33
GT16	3.98	1.18	-0.75	-0.44
GT17	3.82	1.26	-0.68	-0.52
GT18	3.88	1.23	-0.70	-0.50
GT19	4.08	1.14	-0.85	-0.35
GT20	4.00	1.17	-0.80	-0.38
GT21	3.95	1.20	-0.77	-0.42
GT22	3.90	1.22	-0.74	-0.46
GT23	3.85	1.24	-0.72	-0.49
GT24	3.93	1.21	-0.76	-0.45

## **Validez de contenido**

En la fase de juicio de expertos, todos los 24 ítems alcanzaron un Índice de Concordancia Dimensional (ICD)  $\geq 0.80$ , lo que significa que al menos 4 de los 5 expertos asignaron cada ítem a la dimensión teórica correcta según el modelo de Chiavenato (2020). Por lo tanto, ningún ítem fue eliminado en esta fase, y todos fueron retenidos para el análisis factorial exploratorio.

## **Análisis Factorial Exploratorio (AFE)**

El análisis factorial exploratorio (AFE) se realizó sobre los 24 ítems de la escala, aplicados a la muestra de 148 empleados. La adecuación de la muestra fue excelente: el índice KMO fue de 0.92 y la prueba de esfericidad de Bartlett resultó significativa ( $\chi^2 = 1873.24$ ,  $gl = 276$ ,  $p < .001$ ), lo que indica que los datos son apropiados para el análisis factorial.

Se extrajeron seis factores de forma consistente con la estructura teórica propuesta por Chiavenato (2020). Tras la rotación Oblimin todos los ítems mostraron cargas factoriales claras y bien diferenciadas, con valores  $\geq 0.75$  en su factor correspondiente, por lo que cada factor empírico agrupó exclusivamente los cuatro ítems asignados teóricamente a cada dimensión, tal como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2. Estructura factorial interna del instrumento**

Ítem	Dimensión teórica	F1	F2	F3	F4	F5	F6
GT1	Procesos para integrar talentos y competencias	.863					
GT7		.832					
GT13		.794					
GT19		.751					
GT2	Procesos para comprometer a los talentos y equipos		.885				
GT8			.853				
GT14			.812				
GT20			.786				
GT3	Procesos para utilizar talentos y competencias			.917			
GT9				.892			
GT15				.843			
GT21				.805			
GT4	Procesos para recompensar a los talentos y equipos				.894		
GT10					.861		
GT16					.837		
GT22					.802		

GT5	Procesos para desarrollar a los talentos, equipos y organizaciones					.865	
GT11						.842	
GT17						.816	
GT23						.783	
GT6	Procesos para vigilar a los talentos y equipos						.891
GT12							.864
GT18							.832
GT24							.807

Estos resultados brindan evidencias de validez de constructo, confirmando que los ítems agrupados en cada factor miden coherentemente la dimensión teórica correspondiente según el modelo de Chiavenato (2020).

### **Confiabilidad**

La consistencia interna de la escala total y de cada una de sus seis dimensiones se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach; se consideraron valores  $\geq 0.70$  como aceptables,  $\geq 0.80$  como buenos y  $\geq 0.90$  como excelentes (DeVellis, 2017). Adicionalmente, se calcularon las correlaciones ítem-total corregidas, con un umbral mínimo de 0.30 para la retención de cada ítem (Pallant, 2020). Estos resultados se resumen en la siguiente tabla.

**Tabla 3. Confiabilidad por dimensión y escala total (n=148)**

Dimensión	Nº de ítems	Media	Desviación	Alfa de Cronbach	Correlación ítem-total mínima	Correlación ítem-total máxima
Procesos para integrar talentos y competencias	4	4.09	0.87	.91	.78	.85
Procesos para comprometer a los talentos	4	4.02	0.91	.92	.81	.87
Procesos para utilizar talentos y competencias	4	4.05	0.89	.94	.83	.89
Procesos para recompensar a los talentos	4	3.91	1.02	.89	.75	.82
Procesos para desarrollar a los talentos	4	3.84	1.05	.90	.77	.84
Procesos para vigilar a los talentos	4	3.88	1.03	.91	.79	.86
Escala Total (ESGTH)	24	3.97	0.78	.96	.62	.89

Los resultados de confiabilidad son excepcionales, pues el Alfa global de 0.96 indica que la escala en su conjunto es altamente consistente y estable. Por dimensiones, todos los valores superan 0.89, lo que demuestra que cada conjunto de 4 ítems mide de manera coherente y unidimensional su respectivo proceso de gestión del talento humano según Chiavenato (2020). El hecho de que ningún ítem muestre correlaciones ítem-total < 0.60 (muy por encima del umbral mínimo de 0.30) refuerza aún más la solidez psicométrica del instrumento.

Lo anterior significa que cada ítem contribuye significativamente a su dimensión y que no hay ítems redundantes o discordantes. Estos niveles de confiabilidad permiten utilizar la Escala de Satisfacción con la Gestión del Talento Humano (ESGTH) con total seguridad en contextos de investigación y diagnóstico organizacional, ya que sus puntuaciones son estables y replicables.

## **Discusión**

El objetivo de este estudio fue diseñar, construir y validar una escala para medir la satisfacción con las prácticas de gestión del talento humano, fundamentada en los seis procesos dinámicos e interactivos propuestos por Chiavenato (2020). Los resultados brindan evidencias concretas de validez de contenido, validez de constructo y confiabilidad, lo que posiciona a la Escala de Satisfacción con la Gestión del Talento Humano (ESGTH) como un instrumento psicométricamente robusto, útil tanto para la investigación académica como para el diagnóstico y la toma de decisiones en el ámbito organizacional.

En primer lugar, la validez de contenido fue asegurada mediante el Índice de Concordancia Dimensional (ICD), donde todos los ítems alcanzaron el umbral mínimo de 0.80, lo que indica que los expertos coincidieron en que cada ítem mide adecuadamente el proceso teórico al que fue asignado. Este resultado es determinante, ya que garantiza que la escala es comprensible, y también es representativa del constructo multidimensional que pretende medir (Haynes et al., 1995). Esto es relevante, puesto que, a diferencia de otros instrumentos genéricos de clima o satisfacción laboral, la ESGTH permite un diagnóstico diferenciado por proceso, lo cual es un aporte significativo para la gestión del talento humano.

En segundo lugar, el análisis factorial exploratorio (AFE) confirmó la estructura teórica de seis factores propuesta por Chiavenato (2020); al respecto, los 24 ítems se agruparon de manera clara y exclusiva en seis dimensiones: (1) Procesos para integrar talentos y competencias, (2) Procesos para comprometer a los talentos y los equipos, (3) Procesos para utilizar talentos y competencias, (4) Procesos para recompensar a los talentos y equipos, (5) Procesos para desarrollar a los talentos, equipos y organizaciones, y (6) Procesos para vigilar a los talentos y equipos.

Las cargas factoriales fueron altas, todas ellas  $> 0.75$ , y sin interferencias cruzadas, y en conjunto, los seis factores explicaron el 70.25% de la varianza total, un porcentaje considerado excelente en estudios psicométricos (Costello & Osborne, 2005). Este hallazgo respalda la validez de constructo de la escala, a la vez que valida empíricamente la estructura sistémica de Chiavenato, demostrando que los empleados perciben estos procesos como dimensiones diferenciadas y coherentes.

Esta convergencia entre la estructura empírica de seis factores y el modelo teórico de Chiavenato (2020) subraya que la percepción del empleado no es una reacción global indiferenciada, sino una evaluación crítica de la justicia y efectividad de procesos específicos. Al segmentar la satisfacción en estas dimensiones, los resultados corroboran la relevancia del contrato psicológico (Guest, 2017), donde la satisfacción con los procesos de desarrollar y utilizar talentos actúa como un motor de motivación intrínseca, mientras que la satisfacción con recompensar y vigilar opera como un soporte de higiene organizacional necesario para prevenir el descontento (Herzberg, 1968).

Esta distinción es determinante, pues explica por qué una organización puede presentar niveles aceptables de satisfacción general y, simultáneamente, enfrentar crisis de retención si los procesos de crecimiento no son percibidos como equitativos o transparentes (Greenberg, 1990). En consecuencia, la ESGTH no solo valida una estructura estadística, sino que ofrece una lente para diagnosticar el equilibrio entre las demandas del sistema y las expectativas de autorrealización del capital humano.

En tercer lugar, los resultados de confiabilidad fueron excepcionales; se obtuvo un Alfa de Cronbach global de la escala de 0.96, y por dimensiones osciló entre 0.89 y 0.94, todos por encima del umbral de excelencia ( $\geq .90$ ) o, en su defecto, en niveles muy buenos ( $\geq .80$ ) según DeVellis (2017). Además, todas las correlaciones ítem-total superaron 0.60, lo que indica que cada ítem contribuye significativamente a su dimensión. Estos niveles de consistencia interna permiten afirmar que la ESGTH es un instrumento estable, preciso y replicable, cuyas puntuaciones pueden utilizarse con confianza en contextos de investigación y diagnóstico organizacional.

Por todo lo anterior, este trabajo contribuye significativamente a la literatura en gestión del talento humano de tres maneras: en primer lugar, desarrolló un instrumento específico, que, a diferencia de escalas genéricas de satisfacción laboral, permite medir la satisfacción con cada uno de los procesos estratégicos de la GTH, facilitando diagnósticos precisos y focalizados.

En segundo lugar, los resultados permiten validar empíricamente el modelo de GTH propuesto por Chiavenato (2020) al confirmar que los seis procesos son percibidos como dimensiones empíricamente diferenciadas por los empleados, lo que refuerza la utilidad del modelo como marco de referencia para la gestión y la evaluación del talento humano.

En tercer lugar, sigue procedimientos con rigor metodológico, ya que el uso de juicio de expertos, AFE, análisis de confiabilidad y software estadístico moderno (R)

garantizan la transparencia y replicabilidad del instrumento, cumpliendo con los estándares internacionales de desarrollo de escalas (AERA, 2014).

A pesar de sus fortalezas, este estudio presenta algunas limitaciones, entre ellas la muestra, que, aunque adecuada para los análisis psicométricos realizados ( $n = 148$ ), fue no probabilística y se concentró en empleados del sector eléctrico ecuatoriano; por lo tanto, se recomienda replicar la validación en otros sectores económicos, regiones o países para evaluar la invarianza métrica del instrumento.

Por otra parte, aunque el AFE respaldó la estructura teórica, sería valioso complementar estos hallazgos con un análisis factorial confirmatorio (AFC) en una muestra más amplia, para evaluar formalmente el ajuste del modelo. Finalmente, futuras investigaciones podrían explorar la validez predictiva de la escala, correlacionando los puntajes de la ESGTH con variables como rotación, desempeño, compromiso organizacional o intención de permanencia.

Ahora bien, la ESGTH es una herramienta de alto valor práctico para profesionales de recursos humanos, consultores y líderes organizacionales, que tiene algunas implicaciones prácticas de valor, pues permite:

- Realizar diagnósticos precisos por proceso de GTH, identificando fortalezas y áreas de mejora.
- Evaluar el impacto de intervenciones específicas (como un nuevo programa de capacitación o un cambio en el sistema de recompensas, por ejemplo).
- Establecer líneas base y metas para la mejora continua de las prácticas de GTD.
- Fomentar una cultura de feedback basada en evidencia, alineando las percepciones de los empleados con las estrategias organizacionales.

## **Conclusiones**

Este estudio logró diseñar, construir y validar la Escala de Satisfacción con la Gestión del Talento Humano (ESGTH), un instrumento de 24 ítems estructurado en seis dimensiones según el modelo de Chiavenato (2020), cuyos resultados de validación confirman que la escala posee excelentes propiedades psicométricas: validez de contenido sólida ( $ICD \geq 0.80$  en todos los ítems), validez de constructo respaldada por un AFE que reproduce fielmente la estructura teórica (70.25% de varianza explicada, cargas  $> 0.75$ ), y alta confiabilidad ( $\alpha$  global = 0.96;  $\alpha$  por dimensión entre 0.89 y 0.94).

Más allá del rigor estadístico, la articulación de estos hallazgos con la teoría permite concluir que la ESGTH resuelve la fragmentación diagnóstica identificada en la literatura, pues al confirmar empíricamente que los empleados perciben los

seis procesos propuestos por Chiavenato (2020), integrar, comprometer, utilizar, recompensar, desarrollar y vigilar, como dimensiones diferenciadas, se valida la utilidad del modelo, no solo como marco teórico, sino como una estructura operativa para la medición de percepciones en el entorno laboral, lo que facilita diagnósticos precisos y orienta intervenciones específicas en recursos humanos.

En términos prácticos, se destaca que la ESGTH trasciende las limitaciones de las escalas genéricas de satisfacción laboral al ofrecer un diagnóstico granular, lo que faculta a los gestores de talento para diseñar intervenciones basadas en evidencia, permitiéndoles identificar con precisión si las insatisfacciones del personal radican en procesos de mantenimiento (recompensa o vigilancia) o en procesos de crecimiento (desarrollo y utilización), optimizando así la toma de decisiones estratégicas.

Aunque la validación se realizó con una muestra del sector eléctrico, los resultados son firmes y cumplen con estándares internacionales; sin embargo, se recomienda su replicación en otros contextos organizacionales, tales como el educativo, de salud, industrial y público, entre otros, lo que permitirá realizar estudios comparativos sobre los niveles de satisfacción con las prácticas de gestión del talento humano y, fundamentalmente, ejecutar análisis factoriales confirmatorios (AFC) en muestras de mayor escala.

Esta transición del análisis exploratorio al confirmatorio es esencial para fortalecer la validez del instrumento en contextos diversos y garantizar su invarianza métrica, consolidando así la robustez de la ESGTH como un estándar para la evaluación científica de los procesos de capital humano.

Con base en lo anterior, se concluye que la ESGTH es una herramienta válida, confiable y útil para investigadores y profesionales que buscan gestionar el talento humano con base en la percepción real de los colaboradores.

**Anexos**

Escala de satisfacción con las prácticas de gestión de talento humano. Ludeña (2024)

Afirmaciones	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
El proceso de selección me permitió demostrar mis habilidades y conocimientos					
La empresa fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso					
Las actividades que realizo en mi trabajo están alineadas con mis competencias					
Las remuneraciones en mi empresa son competitivas					
La empresa invierte en programas de capacitación y desarrollo para sus empleados					
La empresa realiza un seguimiento efectivo de las actividades de los empleados					
El proceso de selección en la empresa refleja lo que se espera de los candidatos desde el principio					
La empresa fomenta buenas relaciones entre los empleados y la gerencia					
Recibo el apoyo necesario para desarrollar mis funciones eficientemente					
Los incentivos no monetarios ofrecidos por la empresa son atractivos					
La empresa fomenta el aprendizaje corporativo de manera efectiva					
La empresa realiza evaluaciones periódicas para asegurar la calidad en el trabajo					

Los nuevos empleados son integrados adecuadamente a la empresa					
La empresa promueve un equilibrio entre la vida laboral y personal					
La empresa fomenta la colaboración para aprovechar diversos talentos					
La empresa reconoce los logros individuales y de equipo					
Existen buenas oportunidades para el desarrollo de carrera en la empresa					
La empresa utiliza los resultados de las evaluaciones para tomar decisiones sobre el desarrollo de los empleados					
El proceso de inducción facilitó mi adaptación a la empresa					
La comunicación interna en la empresa contribuye al compromiso del personal					
La empresa proporciona retroalimentación para mejorar mi desempeño					
Los beneficios sociales ofrecidos por la empresa son satisfactorios					
La empresa promueve la mejora continua de los empleados					
La empresa proporciona información sobre los estándares de desempeño esperados					

\*\* A mayor grado de acuerdo, mayor satisfacción con la práctica correspondiente.

## Clave de corrección

Dimensión	Ítems
Procesos para integrar talentos y competencias	1, 7, 13, 19
Procesos para comprometer a los talentos	2, 8, 14, 20
Procesos para utilizar talentos y competencias	3, 9, 15, 21
Procesos para recompensar a los talentos	4, 10, 16, 22
Procesos para desarrollar a los talentos	5, 11, 17, 23
Procesos para vigilar a los talentos	6, 12, 18, 24

## Baremo para la interpretación de resultados

Rangos	Categorías
1 - 1,80	Muy insatisfecho
1,81 - 2,60	Insatisfecho
2,61 - 3,40	Medianamente satisfecho
3,41 - 4,20	Satisfecho
4,21 - 5,00	Muy satisfecho

## Referencias bibliográficas

Alfes, K., Shantz, A. & Bailey, C. (2016). Enhancing Volunteer Engagement to Achieve Desirable Outcomes: What Can Non-profit Employers Do? *Voluntas* (27), 595–617 <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9601-3>

American Educational Research Association [AERA]. (2014). Standards for educational and psychological testing. American Educational Research Association.

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. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2). <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.867>

Boselie, P. Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00139.x>

- Burbano, J., Campí, C. & Garcés, C. (2022). Implicaciones de la gerencia de los recursos humanos en la gestión administrativa. *Reciamuc*, 6(3), 166-175. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/6.\(3\).julio.2022.166-175](https://doi.org/10.26820/reciamuc/6.(3).julio.2022.166-175)
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. (5ta. ed.). McGraw-Hill.
- Chicaiza, E., Salazar, C., & Chávez, H. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño laboral. caso de estudio “Lácteos Maribella”. *Religación Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(35), <https://doi.org/10.46652/rgn.v8i35.1002>
- Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1–9. <https://doi.org/10.7275/jyj1-4868>
- Criollo, A., Campoverde, C., Castillo, J., & Herrera, W. (2023). Estrategias para valoración de la calidad del talento humano. *Technology Rain Journal*, 2(1). <https://doi.org/10.55204/trj.v2i1.9>
- DeVellis, R. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage Publications.
- Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2012). *Discovering statistics using R* (1st ed.). Sage Publications.
- Gaspar-Castro, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del conocimiento*, 6(8), 318-329. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8042592.pdf>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Haynes, S., Richard, D., & Kubany, E. (1995). Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods. *Psychological Assessment*, 7(3), 238–247. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.238>
- International Test Commission. (2018). *International guidelines for test use*. <https://www.intestcom.org>
- Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>
- Lawshe, C. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>

Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School Press.

Laure, E. (2025). La recompensa y satisfacción laboral en contextos organizacionales: Una revisión sistemática. *ARANDU UTIC*,12(1), 3327-3351. <https://doi.org/10.69639/arandu.v12i1.810>

Medina-Rivera, Z., Santiago-Ortega, R., & Castro-González, S. (2023). Permanecer o no en la empresa. *Fórum Empresarial*, 28(1), 1-31. <https://doi.org/10.33801/fe.v28i1.21208>

Montero, I. & León, O. (2002). Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en Psicología. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud*, 2(3), 503-508. [https://www.aepc.es/ijchp/articulos\\_pdf/ijchp-53.pdf](https://www.aepc.es/ijchp/articulos_pdf/ijchp-53.pdf)

Mora, O., Guerrero, M., Manosalvas, C. & Pedraza, M. (2022). Satisfacción laboral y engagement de trabajadores de empresas peruanas y ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 8), 956-974. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.15>

Noriega, C. & Farfán, J. (2024). Planeación estratégica en la gestión del talento humano en una organización empresarial: un estudio de caso. *Religación Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 9(39). <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i39.1170>

Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual* (7th ed.). Routledge.

Romero, A., Jiménez, G., & Salguero, N. (2024). Post Pandemia: Plan de Fortalecimiento del Capital Humano para Entidades Públicas de COTOPAXI. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 7888-7902. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.9319](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9319)

Salazar, F., Pesantez, W., Cortázar, M. & Sánchez, P. (2023). El talento humano y la ventaja competitiva de las organizaciones. *Revista Enfoques*, 7(26), 170-181. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v7i26.163>

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.

Sun, L., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821>

Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. H. (1967). *Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota.