



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO,
HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA**



**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD
LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE VILQUE, 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. NAYELY TICONA APAZA

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EN TURISMO, HOTELERÍA
Y GASTRONOMÍA**

JULIACA – PERÚ

2026



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO,
HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD
LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE VILQUE, 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

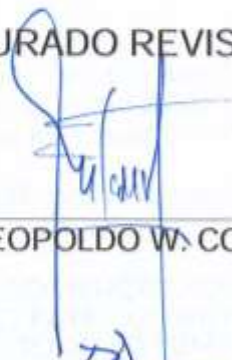
Bach. NAYELY TICONA APAZA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EN TURISMO, HOTELERÍA Y
GASTRONOMÍA**

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE


Dr. LEOPOLDO W. CONDORI CARI

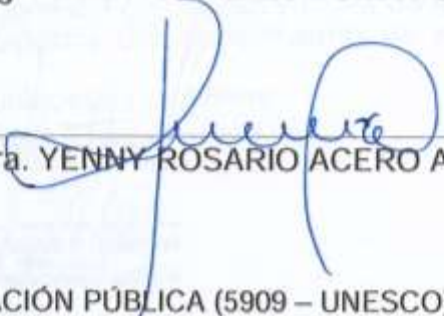
PRIMER MIEMBRO


Dr. ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA

SEGUNDO MIEMBRO


Mg. PERCY GONZALO PUMA PUMA

ASESOR DE TESIS


Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909 – UNESCO)

**RESOLUCIÓN N°013-2025-D-FCA-UANCV-J**

Juliaca, 15 de enero de 2026

VISTOS:

El Expediente N° 244, presentado por **NAYELY TICONA APAZA**, quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación y defensa de la tesis titulado: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILQUE, 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía**, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía**.

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el artículo 8°, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

Que, al haber cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, y las atribuciones que confiere el artículo 28° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. – DECLARAR APTO para la sustentación presencial del informe Final de la investigación (borrador de Tesis), del (la) bachiller: **NAYELY TICONA APAZA**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO. – NOMINAR JURADOS para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

- * PRESIDENTE : Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
- * 1er. MIEMBRO : Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
- * 2do. MIEMBRO : Mg. PERCY GONZALO PUMA PUMA
- * ASESOR DE TESIS : Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

ARTICULO TERCERO. – PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

- * Lugar : salón de Grados y Títulos
- * Fecha : lunes, 19 de enero de 2026
- * Hora : 10:00 a.m

ARTICULO CUARTO. – DISPONER que la comisión de Grados y Títulos de la Facultad, Secretaría Académica, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

DISTRIBUCIÓN:

- Unid. Inv. (1)
- Jurados (3)
- Interesado (1)
- Asesor de Tesis (1)
- Archivo FCA (1)



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
Dr. Leopoldo W. Condori Cari
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**RESOLUCIÓN N° 930-2025-UI-FCA-UANCV-J**

Juliaca, 15 de diciembre 2025

VISTOS:

El Expediente: **2025-CU-012402** de fecha 05 de noviembre de 2025, del **Bach. NAYELY TICONA APAZA**, quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía**.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de Investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. NAYELY TICONA APAZA**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulado: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILQUE, 2025**; conducente para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía**, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR Dra. **YENNY ROSARIO ACERO APAZA**.

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS), para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILQUE, 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909 - UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. NAYELY TICONA APAZA**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - RATIFICAR, como **ASESOR** a la Dra. **YENNY ROSARIO ACERO APAZA**.

ARTÍCULO TERCERO. - DISPONER, que la facultad de Ciencias Administrativas, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
DIRECCIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN
Dra. Yenny Rosario Acero Apaza
DIRECTORA
UNIDAD INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVASDISTRIBUCIÓN:
- Decanato
- Interdecato (1)
- Archivo FCA (1)
- RUC



RESOLUCIÓN N° 820-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 10 de noviembre 2025

VISTOS:

El Expediente: **2025-CU-10843** de fecha 03 de noviembre del 2025, el cual solicita Revisión de propuesta de Investigación y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía**.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. NAYELY TICONA APAZA**, quien solicita la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de Título: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILQUE, 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable a la Propuesta de Investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía**, corroboró la propuesta del ASESOR Dra. **YENNY ROSARIO ACERO APAZA**, quien debe ser acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulado: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILQUE, 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909 - UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. NAYELY TICONA APAZA**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO.- RECONOCER, como **ASESOR** a la Dra. **YENNY ROSARIO ACERO APAZA**.

ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER que la facultad de Ciencias Administrativas, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
[Firma]
Dr. Roberto Payé Calanchuara
DIRECTOR
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DISTRIBUCIÓN:
- Decanato
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)
- RPC



NAYELY TICONA APAZA

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD
LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILQUE, 20...**

 Trabajos de tesis para ingreso a repositorio

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::13016:591366559

Fecha de entrega

15 may 2026, 22:02 GMT-5

Fecha de descarga

16 may 2026, 0:17 GMT-5

Nombre del archivo

T036_71520129_T.docx

Tamaño del archivo

16.1 MB

95 páginas

17.307 palabras

100.856 caracteres



TESIS UANCV

19% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 15%  Fuentes de Internet
- 7%  Publicaciones
- 18%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILQUE, 2025

Metadatos complementarios - UANCV



Datos de autor	
Nombres y apellidos	NAYELY TICONA APAZA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	71520129
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0005-4150-0380
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	YENNY ROSARIO ACERO APAZA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	01324434
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-9783-7733
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02389341
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02145441
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	PERCY GONZALO PUMA PUMA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02374215
Datos de investigación	
Línea de investigación	Administración Pública (5909 – UNESCO)



LOS DATOS PROPORCIONADOS BAJO RESPONSABILIDAD DEL ESTUDIANTE

Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Puno Provincia: Puno Distrito: Vilque Coordenadas: Latitud: -15.7667 Longitud: -70.2589 URL Maps: https://maps.app.goo.gl/gurAbmpM6BgCWJqd6 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Marzo 2025 - agosto 2025
URL de disciplinas OCDE https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02 https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.00 - Librería	Administración: https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02 Administración Pública: https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.00



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

Dr. Roberto Puyé Colquehuanc
DIRECTOR
UNO INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo **NAYELY TICONA APAZA**, identificado con DNI Nro. **71520129** en mi condición de egresado de:

- ☒ Escuela Profesional
☐ Programa de Segunda Especialidad,
☐ Programa de Maestría o Doctorado

ADMINISTRACIÓN EN TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA,

informo que he elaborado el/la ☒ Tesis o ☐ Trabajo de Investigación, ☐ Trabajo Académico denominada:

"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILQUE, 2025"

Asesorado por: Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

Es un tema original.

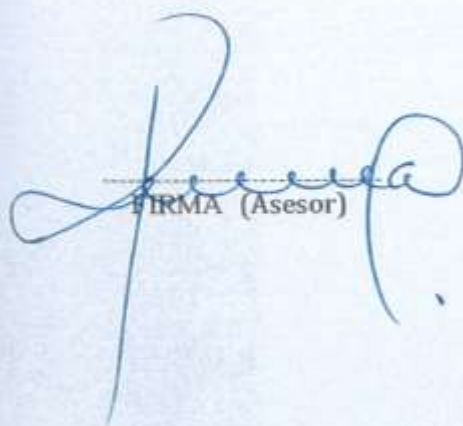
Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mí persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

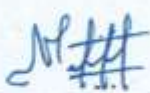
Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 27 de ENERO del 2026


FIRMA (Asesor)


FIRMA (obligatoria)



Huella



DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre, cuya fortaleza, amor y sacrificio han sido el motor que me impulsó a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles.

A mi familia, por su apoyo inagotable y por creer en mí cuando más lo necesitaba, que, con sus palabras, consejos y gestos de cariño, formaron parte de este camino y me ayudaron a llegar hasta aquí.



AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan importante en mi vida profesional.

A mi madre, por su apoyo constante e incondicional en cada etapa de este camino.

A mi asesora, la Dra. Yenny Rosario Acero Apaza, por su guía, dedicación y acompañamiento a lo largo del desarrollo de esta tesis.

Y a toda mi familia, por su cariño y respaldo permanente, que fueron fundamentales para alcanzar esta meta.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN	xii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.2. Delimitación de la investigación.....	14
1.2.1. Delimitación espacial.....	14
1.2.2. Delimitación social	14
1.2.3. Delimitación temporal	15
1.3. Formulación del problema	15
1.3.1. Problema general	15
1.3.2. Problemas específicos.....	15
1.4. Justificación del estudio.....	15

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general.....	17
2.2. Objetivos específicos	17



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación	18
3.1.1. A nivel internacional.....	18
3.1.2. A nivel nacional	19
3.1.3. A nivel local o regional.....	22
3.2. Bases teóricas	23
3.3. Marco conceptual.....	51

CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis general.....	53
4.2. Hipótesis específica	53
4.3. Variables	53
4.4. Operacionalización de variables	54

CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación	55
5.2. Método aplicado a la investigación.....	55
5.3. Tipo de investigación	55
5.4. Nivel de investigación.....	55
5.5. Diseño de investigación	56
5.6. Población y muestra.....	56
5.6.1. Población.....	56



5.6.2. Muestra	56
5.7. Técnicas e instrumentos	56
5.7.1. Técnica	57
5.7.2. Instrumento	57
5.8. Confiabilidad y validez del instrumento	57
5.8.1. Confiabilidad	57
5.8.2. Validez	58
5.9. Procedimiento de tratamiento de datos	58
5.10. Contrastación de hipótesis	58
 CAPÍTULO VI RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
6.1. Presentación de resultados	63
6.2. Discusión de resultados	70
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	73
REFERENCIAS	75
ANEXOS	80
Matriz de consistencia	81
Matriz de datos	83
Instrumento	84
Validez de instrumento	86



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables estudiadas	54
Tabla 2. Estadística de confiabilidad del instrumento usado	57
Tabla 3. Contrastación de la hipótesis general.....	59
Tabla 4. Contrastación de la hipótesis específica 1	60
Tabla 5. Contrastación de la hipótesis específica 2	61
Tabla 6. Contrastación de la hipótesis específica 3	62
Tabla 7. Prueba de normalidad	63
Tabla 8. Baremo de Rho	64
Tabla 9. Correlación entre la gestión del talento humano y la productividad laboral	64
Tabla 10. Correlación entre la motivación laboral y la productividad laboral	66
Tabla 11. Correlación entre la comunicación organizacional y la productividad laboral	67
Tabla 12. Correlación entre la gestión del desempeño y la productividad laboral	69



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de dispersión entre la gestión del talento humano y la productividad laboral.....	65
Figura 2. Diagrama de dispersión entre la motivación laboral y la productividad laboral.....	66
Figura 3. Diagrama de dispersión entre la comunicación organizacional y la productividad laboral ..	68
Figura 4. Diagrama de dispersión entre la gestión del desempeño y la productividad laboral	69



RESUMEN

Esta investigación titulada “Gestión del talento humano y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025” tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y la productividad laboral de los trabajadores de la entidad mencionada. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico, con un diseño no experimental y nivel correlacional, la muestra fue de tipo censal y conformada por 48 trabajadores. Se usó la encuesta como técnica y un cuestionario de 18 ítems como instrumento. La confiabilidad del cuestionario fue evaluada mediante el estadístico Alfa de Cronbach, el cual alcanzó un valor de 0.866, evidenciándose una consistencia interna alta. En cuanto a los resultados, se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman de 0.762 con un p-valor de 0.000, lo que reveló una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre la gestión del talento humano y la productividad laboral; es decir, cuando la institución organiza, orienta y acompaña adecuadamente a su personal, el rendimiento de los trabajadores mejora de manera tangible. En síntesis, el estudio concluye que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.

Palabras clave: Gestión, talento humano, productividad.



ABSTRACT

This research, titled “Human Talent Management and Labor Productivity in the District Municipality of Vilque, 2025,” aimed to determine the relationship between human talent management and the labor productivity of the institution’s workers. The study was conducted using a quantitative approach, of a basic type, with a non-experimental and correlational design; the sample was census-based and consisted of 48 workers. The survey technique was applied, using an 18-item questionnaire as the instrument. The reliability of the questionnaire, evaluated through Cronbach’s Alpha, reached a value of 0.866, which demonstrated high internal consistency. Regarding the results, a Spearman’s Rho coefficient of 0.762 with a p-value of 0.000 was obtained, revealing a high and statistically significant positive relationship between human talent management and labor productivity; that is, when the institution organizes, guides, and supports its personnel appropriately, workers’ performance improves in a tangible way. In summary, the study concludes that human talent management is significantly related to labor productivity in the District Municipality of Vilque, 2025.

Key word: management, human talent, productivity.



INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las municipalidades del país han tenido que enfrentar un desafío silencioso pero persistente: cómo lograr que su equipo humano trabaje con claridad, motivación y sentido de pertenencia en un contexto donde las exigencias ciudadanas aumentan y los recursos, muchas veces, no alcanzan. En medio de este escenario, la Municipalidad Distrital de Vilque se convierte en un ejemplo cercano de lo que ocurre en muchas instituciones públicas del Perú: un grupo de trabajadores comprometidos con su labor, pero que convive diariamente con limitaciones estructurales, procesos poco definidos y una comunicación interna que, en ocasiones, no llega con la claridad o en el tiempo necesario.

Más allá de los informes y las estadísticas, el funcionamiento de una entidad pública se sostiene en el esfuerzo de las personas que la habitan. Son ellas quienes atienden al ciudadano, procesan documentos, organizan actividades y mantienen en marcha la vida administrativa del municipio del distrito. Sin embargo, su productividad no depende únicamente de su voluntad; está profundamente influida por la forma en que la institución gestiona su talento humano como cuando un trabajador se siente escuchado, orientado y valorado, su rendimiento crece de manera natural. Pero cuando la motivación se debilita o la comunicación falla, incluso las tareas más simples pueden volverse lentas y pesadas.

Esta tesis se desarrolla de la siguiente forma. Primero se formulan los objetivos que orientan el trabajo, luego el marco teórico reúne los antecedentes y conceptos que lo sostienen. A continuación, se plantean las hipótesis, las variables y su operacionalización, seguidas de la descripción del enfoque metodológico aplicado. Finalmente, se exponen los resultados, se interpretan sus implicancias y se cierran con conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos. En conjunto, la estructura combina claridad, coherencia y un toque humano que facilita la comprensión del proceso investigativo.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En países latinoamericanos como México, la gestión del talento humano se ha convertido en un tema cada vez más debatido dentro del ámbito público. Las instituciones gubernamentales mexicanas enfrentan un panorama complejo, donde la eficiencia laboral suele verse afectada por la falta de capacitación constante, la rotación de personal y la limitada motivación de los trabajadores públicos. Según diversos informes, todavía se percibe una cultura administrativa rígida, con escasa valoración al desarrollo profesional y poca articulación entre los objetivos institucionales y el desempeño real de los servidores. A pesar de que en los últimos años se ha intentado modernizar la administración pública con programas de formación y liderazgo, aún persisten brechas notorias entre la teoría y la práctica, reflejadas en la baja productividad de algunos sectores (Toro y Pulido, 2023).

En el contexto peruano, la realidad no dista demasiado de lo que ocurre en otros países de la región. Las entidades públicas del Perú han venido enfrentando dificultades en la gestión de su capital humano debido, entre otros factores, a la falta de políticas claras para la formación continua, el liderazgo motivacional y la evaluación justa del desempeño. En muchos municipios se observa un manejo improvisado de los recursos humanos, donde los procesos de selección, inducción y capacitación no siguen criterios técnicos, sino que se ven influenciados por aspectos políticos o personales, esta falta de planificación repercute directamente en la productividad laboral, generando descontento, desorganización y baja eficiencia en la prestación de los servicios municipales (Olivos et al., 2023).



En el ámbito local, la Municipalidad Distrital de Vilque no es ajena a esta problemática, en los últimos años se ha evidenciado que la gestión del talento humano no siempre se desarrolla bajo lineamientos técnicos o estratégicos. Muchos trabajadores cumplen sus funciones sin una orientación clara, sin capacitaciones periódicas o sin espacios adecuados para desarrollar sus capacidades. A ello se suma la falta de liderazgo organizacional y una comunicación interna deficiente, lo que genera ambientes laborales tensos y una percepción de baja motivación, reflejándose en la baja productividad diaria, donde las tareas se retrasan, los procesos administrativos se vuelven lentos y el servicio al ciudadano pierde calidad. Es evidente que la gestión del talento humano en la Municipalidad de Vilque requiere una mirada más integral, que reconozca la importancia del capital humano como el motor principal del desarrollo institucional.

1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Delimitación espacial

Esta investigación se llevó a cabo en la Municipalidad Distrital de Vilque, ubicada en la provincia de Puno, dentro de la región altiplánica del sur del Perú. Este espacio institucional fue elegido porque concentraba las dinámicas laborales y organizacionales que se buscaba comprender.

1.2.2. Delimitación social

El estudio se centró en los trabajadores que formaban parte de la municipalidad, incluyendo al personal administrativo, técnico y operativo. Se optó por este grupo porque eran ellos quienes convivían diariamente con los procesos internos de gestión del talento humano y cuyos esfuerzos sostenían la productividad institucional.

1.2.3. Delimitación temporal

La investigación se desarrolló durante el año 2025, periodo en el cual se recopilaban los datos, se aplicaron los instrumentos y se analizaron las condiciones laborales vigentes en la institución municipal.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025?

1.3.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre la motivación laboral y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025?
- ¿Cuál es la relación entre la comunicación organizacional y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025?
- ¿Cuál es la relación entre la gestión del desempeño y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025?

1.4. Justificación del estudio

Justificación teórica: Porque hoy en día el talento humano se ha convertido en la pieza clave del desarrollo institucional, más aún dentro del sector público, donde el desempeño de cada trabajador influye directamente en la calidad del servicio que recibe la población. En muchos municipios, como ocurre en Vilque, todavía persisten prácticas tradicionales en la administración del personal: poca evaluación, comunicación deficiente y baja motivación, lo que limita el aprovechamiento de las capacidades de los trabajadores. Desde un punto de vista teórico, este estudio busca aportar a la comprensión de cómo la gestión del talento humano puede incidir en la productividad laboral



Justificación práctica: Este trabajo pretende servir como una herramienta útil para mejorar la gestión interna de la Municipalidad Distrital de Vilque, aportando datos reales sobre los factores que influyen en la productividad del personal. En lo práctico, los resultados podrán orientar a las autoridades a implementar políticas más humanas como: capacitaciones efectivas, evaluaciones justas, canales de comunicación abiertos y estrategias de motivación acordes a las condiciones laborales del entorno. Además, buscar que los propios trabajadores tomen conciencia de su rol en la institución, generando una cultura organizacional basada en la responsabilidad, el compromiso, empatía y el servicio a la comunidad.

Justificación metodológica: Este estudio se desarrolló desde un enfoque cuantitativo, porque se busca medir la relación existente entre la gestión del talento humano y la productividad laboral mediante datos numéricos obtenidos a través de encuestas aplicadas al personal de la municipalidad. Se empleó un diseño no experimental, de tipo básico y nivel correlacional, ya que no se manipularán variables, sino que se analizaron tal como se presentan en la realidad.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Establecer la relación entre la gestión del talento humano y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar la relación entre la motivación laboral y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.
- Determinar la relación entre la comunicación organizacional y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.
- Analizar la relación entre la gestión del desempeño y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. *A nivel internacional*

Santander (2023) en su estudio “Gestión del talento humano en empresas ecuatorianas: Perspectivas y desafíos”, cuyo objetivo principal fue examinar desde una revisión bibliográfica cómo las empresas ecuatorianas enfrentan los desafíos de la gestión del talento humano. En cuanto a la metodología, el estudio siguió un enfoque cualitativo, basado en una revisión exhaustiva de literatura académica obtenida de bases de datos como Scopus y Google Scholar. Se utilizó una codificación temática y un análisis interpretativo. Los principales resultados muestran que la gestión del talento en Ecuador se ve afectada por tres grandes limitaciones: la inestabilidad económica, una normativa laboral rígida y una cultura empresarial jerárquica.

Basantes y López (2022) en su estudio “La gestión del talento humano y la productividad de la empresa tecnimadera, ubicada en la ciudad de Baños de Agua Santa, Tungurahua – Ecuador”. El estudio tuvo como propósito principal identificar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la productividad laboral. Para alcanzar dicho objetivo, se aplicó un enfoque cuantitativo. Se elaboró un cuestionario validado de 20 ítems, distribuidos a 10 participantes. Los resultados estadísticos mostraron un Rho de 0.667. En conclusión, el estudio sugiere que fomentar la gestión del conocimiento tanto individual como colectivo, mediante programas continuos de capacitación, puede fortalecer las competencias del personal.

Aspiazu y Esquivel (2025) en su artículo “Gestión de talento humano y productividad en funcionarios del gobierno autónomo descentralizado, Mocache, Ecuador”. El propósito central de esta investigación fue determinar la relación existente entre la gestión del talento



humano y la productividad laboral. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, utilizando un cuestionario como principal instrumento. La población estuvo conformada por 222 trabajadores, de los cuales se seleccionó una muestra de 141 personas. Los resultados del análisis estadístico, mediante el coeficiente de correlación de Pearson, arrojaron un valor de 0.676. En conclusión, se validó la hipótesis alternativa, confirmando que una adecuada gestión del talento humano incide directamente en la productividad institucional.

Cabezas y Brito (2021) en su artículo “La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo”. El estudio tuvo como propósito comprender de qué manera la gestión del talento humano influye directamente en el rendimiento laboral. Para alcanzar dicho objetivo se aplicó una metodología de tipo mixto. Los resultados obtenidos demostraron que la gestión del talento humano tiene un efecto positivo y significativo en el rendimiento laboral. De esta manera, el estudio concluye que la empresa requiere revisar y fortalecer sus estrategias de gestión del talento, adoptando una visión más integral y humana del trabajo, donde se entienda que el rendimiento no solo depende de los recursos materiales, sino también del compromiso, bienestar y desarrollo de las personas que sostienen día a día la operación.

3.1.2. A nivel nacional

Torre (2023) en su tesis “Gestión del talento humano y productividad laboral en la municipalidad distrital de Pacasmayo, 2022”, cuyo propósito central del estudio fue identificar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la productividad laboral. Para lograrlo, se trabajó bajo un enfoque cuantitativo, aplicando encuestas como técnica principal dirigido a una población conformada por 35 servidores públicos, al aplicar la prueba estadística Rho de Spearman se obtuvo un coeficiente de 0.760 con un nivel de significancia de 0.000. En síntesis, el estudio concluye que una adecuada gestión del talento humano influye directamente en el incremento de la productividad.



González et al. (2021) en el artículo “La gestión de talento humano y su influencia en la satisfacción y productividad laboral en la empresa privada”. El estudio tuvo como propósito analizar cómo la gestión del talento humano influye en la satisfacción y la productividad laboral. Se desarrolló bajo un diseño no experimental, utilizando la entrevistas a 75 participantes. Los resultados mostraron un valor de $r = 0.186$ con una significancia de 0.055, lo que indica una correlación positiva muy baja, pero existente, entre la gestión del talento humano y la productividad laboral. En síntesis, se concluye que el grado de satisfacción y productividad de los trabajadores depende en gran medida de que desempeñen funciones acordes con sus habilidades, intereses y expectativas.

Balabarca (2023) en su tesis “Gestión del talento humano y productividad laboral en la empresa P&G solución y desarrollo S.A.C., Paita, 2022”. El propósito central del estudio fue determinar de qué manera la gestión del talento humano se relaciona con la productividad laboral. La investigación se enmarcó dentro de un enfoque cuantitativo, tomando como población a 150 trabajadores y una muestra representativa de 108, los análisis estadísticos mediante la prueba de Rho de Spearman evidenciaron un coeficiente de 0.888 y un nivel de significancia de 0.000. En otras palabras, cuando la empresa no logra gestionar correctamente el potencial y bienestar de su personal, la productividad se ve directamente afectada.

Aguilar y Palma (2022) en su estudio “Gestión del talento humano y productividad laboral en la empresa de telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021”. El estudio tuvo como propósito determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y la productividad laboral en dicha compañía. Se desarrolló bajo un enfoque de campo-explicativo, considerando como unidad de análisis a los 52 trabajadores de la sede de Bitel en Arequipa. Para la recolección de datos se aplicaron dos formularios diferenciados. Los resultados fueron analizados mediante la prueba estadística de Chi cuadrado, obteniéndose un valor de significancia de $P = 0.005$, inferior al límite de 0.05. En conclusión, el estudio evidenció que



la gestión del talento humano mantiene una relación directa y significativa con la productividad.

Chacaltana (2024) en su tesis “Gestión del talento humano y productividad laboral en los administrativos del hospital José Alfredo Mendoza Olavarría, Tumbes, 2024”. La investigación tuvo como propósito central determinar de qué manera ambas variables se relacionan dentro del entorno laboral de dicho hospital. Se trabajó bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, aplicando el método inductivo–deductivo a una población compuesta por 65 colaboradores administrativos. Los resultados del análisis estadístico mostraron un nivel de significancia de 0.000 y un coeficiente de de Spearman de 0.551. En consecuencia, se concluye que existe una relación positiva y moderada entre la gestión del talento humano y la productividad laboral.

Davila (2023) en su investigación “Gestión del talento humano y productividad en una institución judicial, Lima Perú 2023”. El estudio tuvo como propósito determinar en qué medida la gestión del talento humano se relaciona con la productividad. Se trató de una investigación de tipo básica, aplicada a una muestra de 40 trabajadores mediante un cuestionario. Los resultados reflejaron un coeficiente de $r = 0.527$ y un valor p de 0.00. En conclusión, la investigación confirma que una adecuada gestión del talento humano basada en el fortalecimiento de las habilidades, la motivación y la organización interna contribuye directamente al aumento de la productividad.

Razuri (2023) en su tesis “Gestión del talento humano y la productividad laboral de los colaboradores en una empresa agroindustrial, 2023”. El estudio tuvo como propósito principal analizar la relación existente entre la administración del recurso humano y la eficiencia laboral dentro de una organización agroindustrial. Se aplicó una metodología con enfoque cuantitativo, tomando como muestra a 75 trabajadores a quienes se les aplicó un cuestionario. Los hallazgos mostraron un Rho de 0.573 y un nivel de significancia bilateral de 0.01. En síntesis, el estudio

deja en claro que cuando una empresa logra organizar, motivar y orientar correctamente a su personal, los resultados laborales mejoran notablemente.

3.1.3. A nivel local o regional

Soncco (2024) en su tesis “Gestión del talento humano y productividad laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de San Juan del Oro, 2024”. El estudio tuvo como propósito principal determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y la productividad laboral. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 42 servidores públicos. Se utilizó la prueba de correlación de Rho, obteniéndose un coeficiente de $+0.736$ con un nivel de significancia de $p = 0.000$. En conclusión, la investigación demuestra que las estrategias y prácticas de gestión del talento desempeñan un papel decisivo en la selección adecuada del personal y en la mejora del servicio público.

Guillen (2024) en su estudio “Gestión del talento humano por competencias en la empresa de importaciones y exportaciones TRAVEC de la ciudad de Juliaca en el año 2023”. El estudio se desarrolló en la empresa TRAVEC de Juliaca con una muestra de 50 trabajadores y un diseño no experimental. Mediante un cuestionario tipo Likert, se obtuvo que el 48% de los encuestados considera que sus conocimientos mejoran su desempeño, el 56% valora el trabajo en equipo, el 64% afirma que la puntualidad influye en sus funciones y el 66% reconoce que su actitud personal impacta en sus tareas. En conclusión, los resultados estadísticos evidencian que fortalecer las capacidades humanas conocimiento, habilidades, motivación y actitudes mejora la eficiencia y productividad laboral dentro de la organización.

Yucra (2023) en su tesis “Gestión del talento humano para mejorar la productividad laboral en los trabajadores del programa de apoyo al desarrollo rural andino, Juliaca 2022”. El estudio tuvo como objetivo principal determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en la productividad laboral dentro de dicha institución. La investigación se enmarcó en

un enfoque cuantitativo. La población estuvo compuesta por 54 colaboradores. Para la recolección de información se aplicó la técnica de la encuesta. Desde el punto de vista estadístico, la prueba de Chi-cuadrado de Pearson arrojó un valor calculado de $Xc^2 = 14.124a$, superior al valor tabulado $Xt^2 = 13.2767$, con una significancia de $p = 0.007$, inferior al nivel de 0.05. En otras palabras, cuando se promueve una adecuada organización, motivación y capacitación del personal, el rendimiento colectivo mejora.

Sagua (2024) en su tesis “Gestión de recursos humanos y la productividad de los trabajadores en la municipalidad distrital de Juli 2023”. El estudio se llevó a cabo con el objetivo de analizar la relación entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, aplicando como instrumento un cuestionario dirigido a una muestra representativa de 158 trabajadores. Los resultados evidenciaron una correlación positiva alta del 81.5% ($Rho = 0.815$). En síntesis, se concluye que una administración eficiente del talento humano basada en la motivación, capacitación y buena organización repercute directamente en el rendimiento del personal.

3.2. Bases teóricas

3.2.1. *Gestión del talento humano*

Es el proceso de organizar, guiar y acompañar a las personas que forman parte de una institución para que puedan desarrollar su trabajo de la mejor manera posible. No se trata solo de contratar o pagar un salario, sino de conocer lo que cada persona puede aportar, ayudándola a crecer y a sentirse parte importante del lugar donde labora. Este proceso busca que el trabajador encuentre sentido en lo que hace, que se sienta motivado, respetado y valorado, porque cuando las personas están bien orientadas y comprometidas, los resultados también mejoran (Hastwell, 2023).

De acuerdo con Hastwell (2023) la gestión del talento humano comprende los siguientes aspectos:



Reclutamiento:

El reclutamiento es el primer punto de encuentro entre la institución y quienes aspiran a integrarla. Más allá de revisar currículos, implica identificar perfiles que puedan aportar valor, comprender las motivaciones de cada postulante y evaluar si existe una afinidad auténtica entre la cultura organizacional y la persona. Un reclutamiento bien llevado evita decisiones precipitadas y abre la puerta a relaciones laborales más estables y honestas.

Compensación (pago, ventajas y beneficios):

La compensación abarca algo más profundo que una remuneración económica. Incluye las condiciones que la institución ofrece para que el colaborador sienta que su esfuerzo es reconocido: beneficios, incentivos, oportunidades adicionales, incluso gestos que, aunque no figuren en un contrato, dan la sensación de que la organización valora su trabajo. Cuando la compensación es justa y coherente, el trabajador no solo cumple funciones, sino que se compromete con la misión institucional.

Inducción:

La inducción es ese momento inicial en el que el trabajador empieza a comprender dónde está parado. Aquí se familiariza con las normas, con el estilo de trabajo y con la estructura de la institución. Pero también es una fase emocional: el nuevo integrante intenta ubicarse, adaptarse y encontrar un lugar en un entorno que aún le es ajeno. Una inducción bien guiada ayuda a reducir la ansiedad, fortalece la confianza y acelera la integración efectiva.

Conexión y comunidad:

Sentirse parte de una comunidad dentro del trabajo marca una diferencia enorme en la experiencia diaria del colaborador. La conexión no se reduce a eventos o dinámicas, sino al tejido relacional que se forma entre quienes comparten un mismo espacio y propósito. Cuando se fomenta un ambiente donde las personas se apoyan, se escuchan y se reconocen, la



institución deja de ser un lugar de paso y se convierte en un espacio donde la gente quiere quedarse.

Compromiso de los empleados:

El compromiso nace cuando el trabajador siente que la organización confía en él, respeta su voz y le ofrece oportunidades reales para aportar. No se obtiene por obligación, sino por convicción. Cuando hay compromiso, el colaborador actúa con iniciativa, cuida los procesos y enfrenta los retos diarios con un sentido de responsabilidad que supera lo formal. Es una relación de mutua lealtad construida a lo largo del tiempo.

Formación y desarrollo:

La formación y el desarrollo representan la apuesta que la institución hace por el futuro de su gente. Se expresan en capacitaciones, acompañamiento, nuevas experiencias y todos esos espacios donde los trabajadores pueden fortalecer competencias o descubrir habilidades que no habían explorado. Invertir en formación no solo mejora el rendimiento laboral; también alimenta la motivación y reafirma que la organización cree en su crecimiento.

Cultura de la empresa:

La cultura es el aire que se respira dentro de la organización: las formas de relacionarse, los valores compartidos, el tono con el que se trabaja y la manera en que se toman decisiones. Aunque no siempre está escrita, se percibe en los gestos cotidianos, en la forma de resolver conflictos y en cómo se reconocen los logros. Una cultura sólida sostiene la identidad institucional y le da coherencia a todo lo que se hace.

Además, Hastwell (2023) menciona la forma para crear un programa de gestión del talento humano:

1. Evalúa la experiencia de tus colaboradores:



Para construir un verdadero programa de gestión del talento, el primer paso es detenerse a observar cómo viven realmente los trabajadores su día a día dentro de la organización. No basta con suponer que todo marcha bien; es necesario contar con una línea de base que permita entender el punto de partida y, a partir de ahí, definir objetivos coherentes y alcanzables. Este proceso implica analizar cómo cada persona interpreta la cultura institucional, cómo se siente en su rol y qué obstáculos percibe en su desarrollo. Más allá de simples encuestas superficiales, se trata de abrir espacios donde los colaboradores puedan expresarse con honestidad, sin temor a juicios o repercusiones

2. Asegúrate de que tu propuesta de valor al empleado (EVP) se alinee con los valores de la empresa:

La EVP no puede ser un discurso decorativo; debe ser el reflejo vivo de los valores que la institución dice defender. Si una organización sostiene que el crecimiento personal es parte de su identidad, entonces debe demostrarlo con programas tangibles que permitan a sus colaboradores aprender, explorar nuevos caminos y fortalecer sus capacidades. Alinear la EVP con los valores corporativos genera coherencia, y la coherencia construye confianza. Cuando un trabajador siente que lo que la empresa promete coincide con lo que realmente ofrece, se involucra con mayor disposición en sus tareas y se proyecta dentro de la organización.

3. Revisa y ajusta de manera constante:

Un programa de gestión del talento no es una estructura fija ni un manual que se deja archivado. Es un sistema vivo que debe revisarse periódicamente para entender si las acciones implementadas están generando los resultados esperados. Las necesidades del personal cambian, la cultura evoluciona, el contexto externo se transforma, y con ello deben adaptarse también las políticas internas. Observar tendencias, escuchar nuevas inquietudes y anticipar escenarios permite a la institución no quedarse rezagada frente a un entorno competitivo.

4. Comunica mientras cambias:



Cada modificación dentro de un programa de gestión del talento necesita ser explicada con claridad. Las personas no solo quieren saber qué cambiará, sino sobre todo por qué. Comprender el propósito detrás de una nueva política o de un ajuste organizacional ayuda a que los colaboradores no sientan que las decisiones se toman a espaldas de ellos. Cuando una organización comunica con transparencia, conecta los cambios con la misión institucional y los traduce en beneficios concretos para el trabajador, disminuye la incertidumbre y fortalece el sentido de pertenencia.

3.2.2. Motivación laboral

Tiene que ver con las razones que impulsan a una persona a hacer bien su trabajo. No todos trabajan por lo mismo: algunos lo hacen por necesidad, otros por vocación o por sentirse útiles. La motivación surge cuando el trabajador siente que su esfuerzo vale la pena, cuando recibe reconocimiento o cuando percibe que lo que hace tiene un propósito. Si un ambiente laboral es justo, si hay oportunidades para aprender y si se valora el desempeño, las personas trabajan con más ganas y entusiasmo. En cambio, cuando hay indiferencia o maltrato, la motivación se apaga y con ella baja el rendimiento (Ares, 2024).

De acuerdo con Ares (2024) los tipos de motivación laboral comprenden:

Motivación positiva:

La motivación positiva aparece cuando la persona se esfuerza movida por la expectativa de obtener algo valioso a cambio. Puede tratarse de una bonificación, un reconocimiento público o incluso una oportunidad de crecimiento dentro de la institución. Lo importante es que el trabajador siente que su dedicación tiene una recompensa concreta y justa. Este tipo de motivación genera entusiasmo, impulsa la creatividad y fortalece el sentido de logro. Además, ayuda a que la persona asocie su desempeño con experiencias agradables, lo que refuerza el compromiso y alimenta una dinámica laboral más saludable.



Motivación negativa:

En el caso de la motivación negativa, la conducta se activa para evitar consecuencias indeseadas, como sanciones disciplinarias, descuentos salariales o llamados de atención. Aunque puede generar resultados inmediatos, su impacto emocional es distinto, porque nace del temor a perder algo y no del deseo de ganar. Cuando se usa en exceso, puede provocar tensiones, desgaste y una sensación permanente de presión. Sin embargo, cuando se aplica con prudencia y dentro de un marco de justicia, puede servir para marcar límites claros y ordenar procesos, siempre que no sustituya otras formas de motivación más constructivas.

Motivación intrínseca:

La motivación intrínseca tiene una raíz profundamente personal. Surge de los objetivos, valores y aspiraciones que cada individuo acarrea consigo y que dan sentido a su labor. Para algunos puede ser el deseo de superarse; para otros, la satisfacción de hacer bien su trabajo, la curiosidad por aprender o la necesidad de sentirse útiles. Este tipo de motivación es la más estable y poderosa, porque no depende de estímulos externos, sino de aquello que la persona considera importante para su vida. Cuando una institución reconoce y respeta estas motivaciones internas, se convierte en un espacio donde el trabajador se siente libre de crecer y mostrar su verdadero potencial.

Motivación extrínseca:

La motivación extrínseca está vinculada a estímulos externos como recompensas económicas, reconocimientos formales, ascensos o beneficios adicionales. Esta forma de motivación puede funcionar tanto de manera positiva cuando se ofrece un incentivo que impulsa el rendimiento como negativa cuando se utiliza para evitar sanciones o pérdidas. Aunque no es tan duradera como la motivación intrínseca, cumple un papel importante: orienta comportamientos, refuerza conductas deseadas y ayuda a construir una cultura de resultados.

También es necesario revelar que Ares (2024) da algunas estrategias para mejorar la motivación laboral:

Dirigir con visión:

La motivación laboral se construye, en gran medida, desde el tipo de liderazgo que se ejerce en la organización. Cuando los directivos conducen con claridad, sensibilidad y un norte bien definido, el equipo siente que su esfuerzo tiene un sentido real y que cada tarea, por pequeña que parezca, contribuye a un propósito mayor. Un liderazgo con visión no se limita a dar órdenes; inspira, orienta y acompaña. En cambio, cuando los objetivos son confusos o las decisiones parecen improvisadas, los trabajadores perciben que avanzan sin rumbo y su motivación empieza a desgastarse.

Establecer objetivos específicos y alcanzables:

Los grandes proyectos suelen entusiasmar, pero son los logros pequeños esos que se alcanzan con frecuencia y que están al alcance de la mano los que refuerzan la motivación cotidiana. Establecer metas claras, concretas y realistas permite que los colaboradores experimenten una sensación de avance continuo y una satisfacción auténtica por su trabajo. Cada objetivo cumplido funciona como un recordatorio de que el esfuerzo tiene frutos y de que lo que hacen realmente importa.

Reconocer el buen trabajo:

El reconocimiento es una de las formas más poderosas de motivación, porque habla directamente a la dignidad y al valor personal del trabajador. No se trata únicamente de premios o felicitaciones formales; a veces, un comentario oportuno o un gesto de gratitud sincera puede encender el entusiasmo de alguien que se sentía invisible. Cuando los líderes reconocen el esfuerzo, validan el lugar que ocupa cada persona en el equipo y refuerzan el sentido de pertenencia.

Implementar un área de recursos humanos con un enfoque de coaching:

Un departamento de recursos humanos que adopta una mirada de acompañamiento transforma la relación entre la institución y sus colaboradores. Ya no se limita a gestionar documentos o supervisar procesos, sino que se convierte en un espacio donde las personas encuentran orientación, escucha y apoyo. El enfoque de coaching permite identificar las dificultades que pueden estar afectando el desempeño, pero también rescatar las potencialidades que a veces pasan desapercibidas.

3.2.3. Comunicación organizacional

Es el puente que conecta a todos los miembros de una institución. Es la forma en que la información, las ideas y las decisiones se comparten entre los trabajadores. Cuando la comunicación es clara, las tareas se entienden mejor, hay menos errores y se genera confianza. En cambio, cuando la comunicación es confusa o no llega a todos, surgen los malentendidos, los conflictos y el desánimo. Una buena comunicación no solo transmite órdenes, sino que escucha, permite que las personas expresen sus opiniones, sus dudas y también sus propuestas (Azkue, 2025).

Según Azkue (2025) las características que componen la comunicación organizacional son:

Busca transmitir un mensaje relevante para la organización:

La comunicación organizacional no se limita a compartir datos por cumplir; su verdadero sentido está en transmitir mensajes que tengan un peso real para la institución y para quienes la conforman. Cada anuncio, cada boletín o cada conversación institucional debe aportar claridad sobre los objetivos, valores y decisiones que sostienen la vida interna de la organización. Cuando la información que circula es pertinente y significativa, los trabajadores sienten que están informados, conectados y alineados con la misión institucional.



Puede ser interna o externa:

La comunicación interna se orienta a quienes forman parte de la institución: colaboradores, directivos, equipos operativos. Su propósito es mantener a todos informados, fortalecer la cohesión y facilitar la coordinación de tareas. Es un espacio donde circulan orientaciones, decisiones, reconocimientos y también inquietudes. La comunicación externa, en cambio, mira hacia fuera. Está dirigida a clientes, proveedores, aliados o a la comunidad general, y busca proyectar una imagen clara y coherente de la organización. Cada una cumple un rol distinto, pero ambas se complementan.

Es frecuente:

Una comunicación que aparece solo en momentos críticos pierde impacto y genera desconfianza. La comunicación organizacional necesita ser constante, fluida y oportuna para sostener una imagen institucional estable. Informar de manera regular ayuda a evitar rumores, reduce la incertidumbre y crea la sensación de que la organización está atenta a lo que ocurre en su entorno. La frecuencia no significa abrumar con mensajes, sino mantener un ritmo que permita a los colaboradores sentirse acompañados y actualizados sin saturarlos.

Se guía por una estrategia empresarial:

Nada en la comunicación organizacional puede dejarse al azar. Cada mensaje, cada canal y cada momento de difusión debe responder a un plan que articule objetivos claros. Una estrategia bien diseñada permite que la institución enfoque sus esfuerzos, evite contradicciones y transmita una identidad coherente. Esta planificación también ayuda a priorizar qué decir, a quién decírselo y cómo hacerlo de manera efectiva.

Además, Azkue (2025) revela los objetivos de la comunicación organizacional:

Objetivo general de la comunicación organizacional:

La comunicación organizacional tiene como propósito central orientar las conductas, decisiones y formas de interacción de quienes integran la institución, de modo que sus acciones se alineen con las metas, valores y políticas que la organización busca alcanzar. Al mismo tiempo, procura tender puentes sólidos con el público externo, proyectando una imagen coherente y construyendo relaciones significativas con la sociedad. En esencia, su objetivo es crear un entorno donde la información circule con sentido y donde las personas se sientan parte de un proyecto común.

Coordinar y optimizar los esfuerzos de los miembros de la organización:

Cuando la comunicación fluye con claridad, el trabajo se vuelve más armónico y eficiente. Cada persona entiende qué debe hacer, cómo contribuye su tarea al funcionamiento general y qué esperan de ella. Esto evita duplicidades, reduce errores y fortalece la colaboración entre áreas. Coordinar los esfuerzos implica ordenar el trabajo sin rigidez, generando un ritmo laboral donde los equipos puedan funcionar como un engranaje bien calibrado.

Motivar a los integrantes de la organización:

La comunicación también funciona como un motor emocional. Un mensaje claro, respetuoso y oportuno puede elevar la moral del personal y darles un sentido más profundo a sus actividades. Cuando la organización reconoce logros, informa con transparencia o comparte avances importantes, los colaboradores sienten que su esfuerzo es visto y valorado. Esa sensación de pertenencia es, en sí misma, una forma de motivación que impulsa a seguir adelante.

Construir vínculos sociales:

Más allá de los procesos y las tareas, una organización es un espacio humano donde las personas pasan buena parte de sus vidas. La comunicación ayuda a cultivar relaciones de confianza, cercanía y respeto entre colegas. Promueve la interacción, el diálogo cotidiano y la

creación de lazos que sostienen la convivencia laboral. Estos vínculos no solo mejoran el clima de trabajo, sino que también hacen más llevaderos los desafíos del día a día.

Fortalecer la cultura organizacional:

La cultura institucional no surge de manera espontánea; se construye y se reafirma mediante mensajes, historias, prácticas y símbolos que la organización comparte constantemente. La comunicación permite transmitir los valores que la distinguen, reforzar su identidad y dar sentido a sus proyectos. Cuando los colaboradores comprenden la cultura y la sienten propia, actúan con mayor coherencia y compromiso.

Resolver conflictos internos y externos:

Los conflictos son inevitables, pero pueden gestionarse de manera constructiva si existe una comunicación abierta y honesta. Escuchar, dialogar y aclarar malentendidos ayuda a evitar tensiones mayores y a encontrar soluciones equilibradas. Tanto dentro de la institución como en su relación con el entorno, la comunicación se convierte en una herramienta para suavizar fricciones y mantener relaciones saludables.

Fomentar la innovación y la mejora continua:

Una organización que comunica bien invita a sus integrantes a opinar, proponer ideas y cuestionar lo que podría hacerse mejor. Esto abre la puerta a la creatividad y a la innovación, porque las personas sienten que su voz tiene un lugar. Cuando se valoran las sugerencias y se comparten los avances, se construye una cultura donde el cambio no produce temor, sino entusiasmo. Así, la mejora continua deja de ser un discurso y se convierte en una práctica cotidiana.

3.2.4. Gestión del desempeño

Se refiere a observar, analizar y orientar el trabajo que realiza cada persona dentro de una institución. Es un proceso que permite saber si las tareas se cumplen bien, si los resultados



son los esperados y si el trabajador está aprovechando su potencial. No se trata solo de medir, sino también de acompañar, guiar y ayudar a mejorar. Una buena gestión del desempeño brinda retroalimentación, reconoce el esfuerzo y da oportunidades para corregir lo que no está funcionando. Cuando un trabajador sabe que su desempeño importa, se esfuerza más y se siente parte del progreso general (Brasil, 2023).

Según Brasil (2023) los propósitos de la gestión del desempeño comprenden:

1. Alinear el desempeño de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa

El primer propósito de la gestión del desempeño es asegurar que el esfuerzo diario de cada colaborador esté realmente conectado con la dirección estratégica de la organización. Esto implica que todos, desde sus distintos roles, conozcan con claridad hacia dónde se dirige la institución y cómo sus tareas contribuyen a esa visión. Cuando las metas individuales y colectivas están bien definidas, el trabajador comprende el sentido de su labor y puede orientar su energía hacia resultados que tengan impacto.

2. Identificar y desarrollar talentos:

Otro objetivo fundamental es reconocer el potencial que las personas llevan consigo, incluso aquel que a veces pasa desapercibido en la rutina del trabajo. La gestión del desempeño permite observar habilidades emergentes, detectar fortalezas y ofrecer oportunidades de desarrollo ajustadas a las necesidades de cada colaborador. Esto puede traducirse en programas de capacitación, acompañamiento, tutorías o asignación de responsabilidades que favorezcan el crecimiento profesional. Cuando una organización se toma en serio el desarrollo del talento, construye un ambiente donde los trabajadores sienten que pueden avanzar, aprender y proyectarse dentro de la institución, lo que también fortalece la identidad y reduce la rotación.

3. Mejorar la productividad y la eficiencia:



La gestión del desempeño también funciona como una herramienta de mejora continua. Al evaluar de manera constante los avances, las dificultades y los resultados obtenidos, es posible identificar con precisión qué aspectos requieren ajustes. Esto permite implementar estrategias correctivas que optimicen los procesos, reduzcan errores y fortalezcan la eficiencia del trabajo diario. No se trata de controlar por controlar, sino de acompañar al trabajador para que cuente con las condiciones necesarias para rendir mejor y con menos desgaste.

4. Promover un ambiente de trabajo saludable:

Finalmente, la gestión del desempeño busca construir un espacio laboral donde las personas se sientan valoradas, respetadas y motivadas. Esto se logra mediante retroalimentación honesta y constructiva, que no se limite a señalar errores, sino que ofrezca rutas para mejorar. Un ambiente saludable se genera cuando los objetivos son desafiantes pero alcanzables, cuando los logros se reconocen y cuando se cuidan tanto los resultados como el bienestar emocional del trabajador. En ese tipo de entorno, la motivación surge de manera natural y el compromiso con el trabajo se fortalece.

Brasil (2023) también menciona las razones por las cuales se usa la gestión del desempeño:

1. Mejoras en la productividad y la eficiencia:

La gestión del desempeño permite observar de manera detallada cómo se desarrolla el trabajo dentro de la organización. No se trata solo de medir resultados, sino de comprender qué entorpece los procesos, qué talentos están desaprovechados y qué dinámicas podrían fortalecerse para avanzar con mayor fluidez. Al identificar con claridad esas oportunidades de mejora, la empresa puede plantear acciones correctivas que no castiguen, sino que orienten y acompañen. Cuando los objetivos están bien definidos y existe un seguimiento constante, las personas saben qué se espera de ellas y pueden organizar mejor su energía y sus esfuerzos.



2. Alineación de metas y objetivos:

Uno de los aportes más valiosos de esta metodología es que ayuda a que todos remen en la misma dirección. La gestión del desempeño permite conectar las metas individuales con la visión estratégica de la institución, de modo que cada colaborador entienda cómo su trabajo aporta al logro colectivo. Esta alineación genera un ambiente más enfocado, donde las tareas dejan de ser actividades aisladas y se transforman en piezas fundamentales del proyecto institucional. Cuando el trabajador comprende que su contribución tiene un impacto real, se compromete con mayor convicción y encuentra un sentido más profundo en lo que hace.

3. Desarrollo de empleados:

La gestión del desempeño no solo busca evaluar, sino también descubrir potencialidades. Al analizar el trabajo del día a día, es posible identificar habilidades que podrían fortalecerse, áreas que requieren apoyo y oportunidades de crecimiento que, de otro modo, pasarían desapercibidas. A partir de esa información, la organización puede ofrecer programas de capacitación, mentorías, talleres o nuevas responsabilidades que impulsen el desarrollo de cada colaborador. Este proceso no solo beneficia al trabajador, quien se siente acompañado en su crecimiento, sino también a la empresa, que fortalece su talento interno y construye equipos cada vez más preparados y motivados.

4. Toma de decisiones basada en datos

En un entorno donde las decisiones improvisadas pueden tener un alto costo, la gestión del desempeño ofrece una base de información confiable para actuar con mayor precisión. Al recopilar datos sobre avances, dificultades, ritmos de trabajo y resultados obtenidos, la organización puede identificar patrones, anticipar problemas y planificar estrategias con un sustento real. Este enfoque basado en evidencias permite detectar brechas de habilidades, organizar mejor los recursos y ajustar políticas internas de manera más oportuna. En lugar de



depender de percepciones aisladas, la empresa toma decisiones fundamentadas, lo que se traduce en mayor eficacia y coherencia institucional.

3.2.5. Productividad laboral

La productividad laboral se entiende como la capacidad que tienen las personas para lograr buenos resultados con los recursos que tienen a su alcance. No se trata solo de hacer más cosas, sino de hacerlas mejor y con calidad. Una persona productiva organiza su tiempo, planifica su trabajo y busca cumplir con lo que se espera de ella sin desperdiciar recursos ni energía. La productividad no depende únicamente de la capacidad individual, sino también del ambiente laboral, de la motivación y de las condiciones que ofrece la institución. Cuando el trabajador se siente apoyado y valorado, su productividad aumenta, porque no solo trabaja por obligación, sino porque quiere hacerlo bien (Mariscal, 2022).

Según Mariscal (2022) la productividad de un trabajador no nace de la nada; está profundamente ligada a las condiciones que la organización le ofrece y a la manera en que esa persona se siente en su espacio de trabajo. Entre los factores que más influyen, el salario y el clima laboral suelen destacar con fuerza, porque tocan aspectos sensibles de la vida cotidiana y del bienestar emocional del empleado.

El salario:

Más allá de su dimensión económica, representa un reconocimiento al esfuerzo y al tiempo que cada persona entrega a la empresa. Cuando la remuneración es justa, acorde al mercado y coherente con las responsabilidades del puesto, el trabajador siente que su aporte es valorado. Esa sensación alimenta la motivación y el compromiso. Pero cuando el salario es percibido como insuficiente o injusto, es común que aparezcan la frustración, la desconfianza o el desinterés, afectando directamente la productividad.

El clima laboral:

Por su parte, tiene un impacto igual o incluso mayor que el salario. Un ambiente donde se respira respeto, apoyo y comunicación abierta permite que las personas trabajen con tranquilidad, sin cargas emocionales innecesarias. En cambio, un clima tenso o conflictivo genera desgaste, ansiedad y dificultad para concentrarse. Los empleados que se sienten escuchados y acompañados suelen aportar más energía, creatividad y disposición, mientras que quienes enfrentan un entorno hostil terminan rindiendo menos, aunque tengan las capacidades necesarias.

Mariscal (2022) también resalta que se deben considerar los siguientes aspectos para incrementar la productividad laboral en una empresa:

Flexibilidad en el trabajo:

La flexibilidad laboral se ha convertido en una de las herramientas más poderosas para mejorar la productividad. Cuando una empresa permite que los trabajadores organicen ciertos aspectos de su tiempo o de su forma de trabajo, reconoce que detrás de cada colaborador hay una persona con ritmos, responsabilidades y necesidades distintas. Esta flexibilidad puede traducirse en horarios más adaptables, espacios para el teletrabajo o una mayor autonomía para decidir cómo abordar las tareas.

Comunicación interna eficiente:

Una empresa donde la información fluye de manera clara y oportuna evita confusiones, reduce retrabajos y mantiene a todos orientados hacia los mismos objetivos. La comunicación interna eficiente no es únicamente enviar mensajes; implica escuchar, responder, aclarar y generar espacios donde las dudas no se acumulen en silencio. Cuando los colaboradores saben qué se espera de ellos, cuáles son las prioridades y cuáles son los cambios que afectarán su labor, trabajan con mayor seguridad y menos estrés.

Motivación:

La motivación es el combustible emocional que sostiene la productividad. Un trabajador motivado no solo cumple: se involucra, propone, cuida los detalles y afronta los retos con una actitud distinta. Para fortalecer la motivación, la empresa debe reconocer los logros, ofrecer retroalimentación constructiva y brindar oportunidades reales de crecimiento. La motivación nace cuando la persona siente que su esfuerzo tiene un propósito, que su voz es tomada en cuenta y que su trabajo deja una huella en la organización.

Incentivos:

Los incentivos funcionan como un impulso adicional para orientar el desempeño hacia objetivos específicos. No se limitan a recompensas económicas, aunque estas pueden ser muy efectivas; también incluyen reconocimientos públicos, beneficios adicionales, días libres o cualquier gesto que haga sentir al trabajador apreciado. Un incentivo bien diseñado no busca manipular, sino valorar. Cuando las personas perciben que su esfuerzo recibe un retorno justo, se sienten motivadas a mantener o incluso mejorar su desempeño.

3.2.6. Eficiencia operativa

La eficiencia operativa consiste en usar correctamente los medios disponibles para alcanzar los resultados esperados. Significa aprovechar el tiempo, los materiales y el esfuerzo sin caer en desperdicios ni demoras innecesarias. Una persona eficiente sabe organizar sus tareas, planificar su jornada y priorizar lo importante antes que lo urgente. No es cuestión de correr más, sino de trabajar con orden y enfoque. La eficiencia se nota cuando las cosas salen bien a la primera, cuando los procesos fluyen sin interrupciones y cuando el trabajador demuestra responsabilidad en lo que hace (Mampel, 2025).

Mampel (2025) explica que para conseguir una ideal eficiencia operativa en tu empresa se debe considerar las distintas necesidades de esta, además de las situaciones que podrían genera deficiencias, algunas estrategias básicas que se deben seguir son:

1. Analizar la situación actual:

El primer paso hacia la eficiencia operativa es detenerse a mirar con honestidad cómo está funcionando realmente la empresa. No se trata solo de revisar números, sino de comprender qué procesos se han vuelto pesados, dónde se pierde tiempo y qué actividades consumen recursos sin generar valor. Ese análisis exige una actitud abierta: escuchar al equipo, contrastar percepciones, revisar datos y dejar que la evidencia revele aquello que a veces pasa desapercibido en la rutina diaria. Las auditorías internas, el análisis de indicadores y la retroalimentación de los trabajadores ayudan a construir un diagnóstico claro.

2. Optimizar los procesos:

Una vez identificadas las dificultades, llega el momento de intervenir. Optimizar procesos implica eliminar aquello que ya no aporta, reorganizar tareas que se han vuelto innecesariamente complejas y buscar caminos más simples y fluidos para llegar al mismo resultado. A veces basta con ajustar la forma de comunicación entre áreas; otras veces es necesario rediseñar estructuras completas de trabajo. La automatización de actividades repetitivas libera tiempo para que los trabajadores puedan concentrarse en tareas de mayor valor.

3. Implementar tecnología y herramientas adecuadas:

La tecnología no es un lujo: es una aliada clave para alcanzar una eficiencia operativa real. Sistemas de gestión empresarial, plataformas de análisis en tiempo real o soluciones automatizadas para la atención al cliente permiten reducir errores, anticipar problemas y tomar decisiones con mayor agilidad. Estas herramientas ayudan a ordenar el trabajo y a disminuir la dependencia de procesos manuales que consumen tiempo y generan inconsistencias.

Monitorear y hacer ajustes continuos:



Alcanzar la eficiencia operativa no es una meta fija, sino un proceso que requiere constancia y observación. Incluso después de implementar mejoras, es necesario revisar periódicamente los resultados, evaluar si los cambios realmente están funcionando y detectar nuevas oportunidades de avance. La empresa evoluciona, las necesidades cambian y lo que funcionaba ayer puede no ser suficiente hoy. Monitorear con regularidad permite corregir a tiempo, evitar que pequeños problemas crezcan y mantener a la organización en un estado de aprendizaje continuo.

Además, Mampel (2025) destaca algunas ventajas que se podrían conseguir si se tiene eficiencia operativa:

1. Reducción de costos:

Cuando una empresa logra ordenar sus procesos y eliminar aquello que no aporta valor, los costos empiezan a reducirse de manera natural. No es solo cuestión de gastar menos, sino de gastar mejor: aprovechar los materiales con mayor precisión, evitar la duplicidad de tareas y disminuir tiempos muertos que encarecen la operación sin que nadie lo note al principio. Una organización eficiente se vuelve más consciente de sus recursos y aprende a utilizarlos con inteligencia. Ese uso responsable tiene un efecto directo en la rentabilidad, porque cada sol invertido produce un impacto real en los resultados.

2. Mayor productividad:

La eficiencia operativa abre espacio para que los equipos trabajen con mayor fluidez. Cuando los procesos fluyen sin trabas, las tareas se completan en menos tiempo y con menos esfuerzo. Esto permite producir más sin desgastar al personal ni comprometer la calidad. Una empresa productiva no es aquella que exige más horas, sino aquella que diseña procesos que permitan avanzar con rapidez y precisión. La productividad aumenta porque las personas ya no están luchando contra obstáculos internos, sino enfocadas en aquello que realmente genera valor.

3. Mejora en la calidad del producto o servicio:

La calidad está estrechamente ligada al orden y a la coherencia interna. Cuando se eliminan errores, se automatizan tareas repetitivas y se estandarizan procesos, el producto o servicio final se vuelve más confiable. La empresa deja de depender del “esfuerzo extra” del trabajador y pasa a sostener su calidad en un sistema sólido. Los clientes perciben esta consistencia: reciben siempre lo que esperan, sin variaciones, sin fallas evitables. Y esa experiencia predecible fortalece la confianza en la marca.

4. Mayor satisfacción del cliente:

Un cliente satisfecho no es producto del azar. Es el resultado de una cadena de procesos bien ejecutados: tiempos de entrega puntuales, atención rápida, productos sin defectos, respuestas claras. Cuando la eficiencia operativa se consolida, la empresa puede responder con agilidad a las necesidades del consumidor, anticiparse a inconvenientes y ofrecer experiencias de mayor calidad. Esto no solo mejora la percepción del cliente, sino que también construye relaciones duraderas.

5. Ventaja competitiva en el mercado:

La eficiencia operativa se convierte en un diferenciador estratégico. Una empresa que produce mejor, más rápido y a menor costo está un paso por delante de quienes aún batallan con procesos internos desordenados. Esto se traduce en precios más competitivos, tiempos de respuesta más cortos y productos más consistentes. En un mercado donde los clientes comparan opciones y buscan calidad sin excesos de precio, operar con eficiencia permite ganar terreno, atraer nuevos consumidores y consolidar una reputación de confiabilidad. La empresa no solo compite: destaca.

3.2.7. *Compromiso laboral*

El compromiso laboral es el grado de identificación que una persona tiene con su trabajo y con los valores de la institución a la que pertenece. Cuando existe compromiso, el trabajador no solo cumple con sus funciones, sino que se involucra, propone, ayuda y se esfuerza por mejorar. Se nota cuando alguien se preocupa por el resultado final, no porque lo vigilen, sino porque siente orgullo por lo que hace. El compromiso nace cuando hay confianza, justicia y reconocimiento, cuando la persona siente que su aporte importa y que su trabajo contribuye al bienestar de todos (Artal, 2023).

De acuerdo con Artal (2023) los encargados de impulsar el compromiso laboral en una organización son:

Responsables de área:

Los responsables de área ocupan un lugar clave en la construcción del compromiso organizacional. Son el puente más directo entre la dirección y los equipos de trabajo, y de la calidad de ese puente depende en gran medida la claridad, la confianza y el ambiente dentro de la organización. Cuando estos responsables se comunican con apertura, escuchan con atención y transmiten las orientaciones de manera comprensible, ayudan a que el personal comprenda el porqué de las decisiones y se sienta parte del proceso.

Departamento de recursos humanos (RR. HH.):

El departamento de RR. HH. actúa como el corazón humano de la organización. Su función va mucho más allá de gestionar contratos o coordinar trámites administrativos; son quienes, en gran medida, velan por el bienestar, la formación y el desarrollo integral del personal. Desde la selección cuidadosa de nuevos colaboradores alineando talentos con los valores y la identidad institucional hasta la creación de programas formativos que impulsen el



crecimiento profesional, RR. HH. tiene la capacidad de moldear un ambiente donde las personas se sientan valoradas.

Líderes:

Los líderes tienen un papel profundamente humano en la promoción del compromiso. Su capacidad para comunicar con transparencia, motivar con empatía y orientar con firmeza puede transformar por completo la dinámica de un equipo. Un líder comprometido inspira no solo con sus palabras, sino también con su ejemplo: muestra coherencia entre lo que dice y lo que hace, reconoce los esfuerzos y brinda la seguridad necesaria para que cada persona despliegue su potencial. Cuando los líderes escuchan, acompañan y confían, los trabajadores perciben que su labor tiene sentido y que su presencia es valiosa.

Además, Artal (2023) menciona posibles beneficios de una adecuada gestión del compromiso laboral:

Identificación con los objetivos organizacionales:

Cuando el compromiso laboral se gestiona de manera adecuada, los trabajadores no solo conocen los objetivos de la organización: los sienten propios. Comprenden hacia dónde se dirige la empresa y entienden cómo su esfuerzo contribuye a ese horizonte común. Esa identificación genera un sentido de pertenencia que trasciende las tareas diarias; hace que las personas se involucren con mayor convicción, porque saben que su trabajo tiene un impacto real en los resultados colectivos. La alineación entre lo que la empresa busca y lo que el trabajador aspira se convierte, así, en una fuerza que impulsa el avance de ambas partes.

Lealtad y vinculación de las personas empleadas:

El compromiso laboral fortalece la relación emocional entre el trabajador y la organización. Cuando alguien siente que su labor es valorada, que existe un clima de respeto y que la empresa se preocupa sinceramente por su bienestar, es natural que desarrolle una mayor



lealtad. Esta vinculación no surge de un contrato, sino de la experiencia cotidiana: del trato recibido, del acompañamiento en los momentos difíciles, de las oportunidades de crecimiento. Una plantilla comprometida tiende a permanecer en la empresa, reduciendo la rotación y permitiendo construir equipos sólidos, experimentados y confiables.

Mayor satisfacción con el trabajo específico:

El compromiso influye directamente en la satisfacción laboral. Cuando una persona está motivada, entiende su rol y se siente parte de algo más grande, su experiencia diaria cambia por completo. Tareas que antes parecían rutinarias adquieren un sentido distinto, y la percepción del trabajo se vuelve más positiva. Esta satisfacción no es superficial: se refleja en la disposición, en la calidad del desempeño y en la actitud con la que cada trabajador enfrenta sus responsabilidades. Sentirse bien en el puesto refuerza el círculo virtuoso del compromiso.

Mayor colaboración:

En los entornos donde existe compromiso laboral, la colaboración surge casi de manera natural. Las personas no compiten entre sí, sino que entienden que el éxito de uno fortalece al equipo completo. Esto genera un clima de apoyo, intercambio de ideas y disposición para ayudar cuando alguien lo necesita. La colaboración es una consecuencia directa de la confianza y del sentido de pertenencia. Cuando el equipo se siente unido, los desafíos se enfrentan con mayor serenidad, porque nadie siente que está solo en el proceso.

Aumento del desempeño laboral

El compromiso actúa como un motor interno que impulsa a los empleados a dar lo mejor de sí. No se trata de trabajar más horas, sino de trabajar con propósito, con energía y con una actitud que potencia los resultados. Los trabajadores comprometidos son más constantes, más proactivos y más capaces de asumir retos. La mejora en el desempeño no proviene de la presión, sino del entusiasmo y del vínculo positivo que existe con la organización.

Disminución del absentismo laboral:

Cuando las personas se sienten valoradas, apoyadas y motivadas, es menos probable que se ausenten sin justificación. El absentismo suele estar relacionado con desmotivación, tensiones internas o falta de sentido en el trabajo. Por ello, una gestión adecuada del compromiso genera entornos donde los trabajadores desean estar, no donde se ven obligados a permanecer. Esto no solo reduce las ausencias, sino que también mejora la estabilidad de los equipos y evita interrupciones en los procesos laborales.

También, Artal (2023) propone algunas estrategias para elevar el compromiso laboral:

Formación:

La formación representa una de las vías más sólidas para fortalecer el compromiso laboral. Cuando la empresa ofrece oportunidades reales de aprendizaje continuo, envía un mensaje claro: "Aquí puedes crecer, aquí creemos en tu potencial". Esta confianza moviliza al trabajador, lo conecta con su futuro profesional y le permite visualizar un camino de desarrollo dentro de la organización.

Comunicación abierta:

La comunicación abierta es la base emocional del compromiso. Un ambiente donde se conversa con honestidad, donde las dudas se aclaran sin temor y donde la retroalimentación fluye en ambas direcciones crea relaciones laborales más humanas y más sólidas. La transparencia evita rumores, disminuye la incertidumbre y ayuda a que todos remen en la misma dirección. Además, la comunicación horizontal fortalece la colaboración entre equipos, mientras que la comunicación vertical permite que la voz de los trabajadores llegue a la dirección.

Programas de incentivos:



Los incentivos funcionan como un reconocimiento tangible del esfuerzo. No siempre tienen que tomar la forma de dinero; a veces un agradecimiento público, un día libre, una carta de felicitación o un pequeño detalle pueden marcar una enorme diferencia. El reconocimiento hace visible lo que a menudo pasa desapercibido y valida la dedicación del trabajador. Cuando la empresa reconoce los logros de manera justa y coherente, fortalece la autoestima del personal, despierta motivación y genera un ambiente donde el compromiso surge como respuesta a una relación basada en la valoración mutua.

Adaptación a la persona empleada:

La personalización de las condiciones laborales en la medida de lo posible muestra sensibilidad y respeto por la diversidad humana. Ajustar horarios, ofrecer opciones de teletrabajo, considerar necesidades familiares o de salud, o flexibilizar algunos procesos puede mejorar de manera significativa la experiencia del trabajador. Cuando la empresa reconoce que cada persona tiene ritmos, responsabilidades y realidades distintas, construye un clima de confianza emocional. Y una persona que se siente comprendida es una persona que se compromete con mayor profundidad.

Cultura empresarial:

Fomentar una cultura corporativa que valore la colaboración, el respeto y la innovación es fundamental para el compromiso. Las personas se involucran más cuando trabajan en un entorno donde las ideas circulan libremente, donde se celebra el trabajo conjunto y donde la creatividad no es castigada, sino celebrada. La cultura es el “aire” que se respira dentro de la organización; si ese aire es sano, el compromiso crece con naturalidad. Una cultura positiva no se decreta: se construye con actos cotidianos.

Entorno laboral agradable:

Un ambiente de trabajo cómodo, seguro y saludable influye directamente en el compromiso. Las personas rinden mejor cuando se sienten tranquilas, cuando el espacio físico es adecuado y cuando existe una convivencia respetuosa. Pequeños detalles una buena iluminación, áreas limpias, espacios de descanso, ergonomía básica pueden transformar la forma en que los empleados viven su jornada. El bienestar físico y emocional se convierte en energía disponible para concentrarse, crear y participar activamente. Sin bienestar, no hay compromiso sostenido.

Evaluación del desempeño:

Una evaluación del desempeño justa y bien diseñada no solo mide, sino también orienta y acompaña. Sirve para identificar fortalezas, señalar oportunidades de mejora y, sobre todo, generar conversaciones sinceras sobre el camino profesional del trabajador. Cuando estas evaluaciones se realizan con respeto, claridad y equidad, se convierten en una guía que ayuda a cada persona a saber dónde está, qué ha logrado y hacia dónde puede avanzar. Esa claridad alimenta el compromiso porque permite que el trabajador sienta que su crecimiento está siendo tomado en serio.

3.2.8. Responsabilidad laboral

La responsabilidad laboral se refleja en la puntualidad, el cumplimiento de las tareas y la actitud frente al trabajo. Ser responsable es hacer las cosas bien, sin necesidad de que alguien esté recordándolo a cada momento. Es cumplir con lo que se promete y hacerse cargo de los resultados, sean buenos o malos. Una persona responsable respeta su horario, cuida los recursos y mantiene una conducta ética en su labor diaria. Cuando la responsabilidad se practica de manera constante, se genera confianza entre compañeros, jefes y la comunidad a la que se sirve (Brodowicz, 2024).

Según Brodowicz (2024) los elementos que conforman la responsabilidad laboral son:



Compromiso con los objetivos institucionales:

El compromiso con los objetivos institucionales implica mucho más que conocerlos; significa asumirlos como parte del propio quehacer cotidiano. Cuando un trabajador entiende con claridad hacia dónde se dirige la organización y siente que su esfuerzo contribuye a ese rumbo, su trabajo adquiere un sentido distinto. No actúa solo por obligación, sino porque reconoce que su desempeño tiene impacto en los resultados colectivos. Este compromiso nace de la convicción y de la identificación con la misión institucional, y se expresa en la disposición a colaborar, proponer mejoras y sostener una actitud proactiva incluso frente a los desafíos.

Cumplimiento riguroso de tareas y funciones:

La responsabilidad laboral también se demuestra en la forma en que cada persona cumple sus tareas. Realizar las funciones con puntualidad, cuidado y constancia refleja respeto por el equipo y por la institución. No se trata únicamente de finalizar actividades, sino de hacerlo con calidad, manteniendo orden y disciplina en los procesos. El cumplimiento riguroso no es sinónimo de rigidez; más bien es una muestra de profesionalismo y compromiso con el trabajo bien hecho.

Conducta ética y respeto por las normas internas

La conducta ética es el pilar que sostiene la convivencia laboral. Actuar con integridad, honestidad y transparencia crea un ambiente donde las relaciones se basan en la confianza y el respeto mutuo. Respetar las normas internas no debe entenderse como un acto de obediencia ciega, sino como una forma de asegurar que todos trabajen bajo reglas claras, equitativas y orientadas a proteger el bienestar colectivo. Una conducta ética guía las decisiones, incluso cuando no hay supervisión, y permite que la organización mantenga su credibilidad tanto hacia dentro como hacia afuera.

Además, Brodowicz (2024) menciona algunas estrategias para mejorar la responsabilidad laboral:

Definir metas claras y alcanzables:

La responsabilidad laboral florece cuando las personas saben exactamente qué se espera de ellas. Las metas claras eliminan la incertidumbre y brindan un marco donde cada trabajador puede organizarse con seguridad. Cuando las tareas están bien explicadas y no dejan lugar a interpretaciones confusas, es mucho más sencillo asumirlas con orden, disciplina y compromiso. Además, las metas alcanzables generan una sensación de logro que alimenta la motivación.

Promover la planificación personal:

La planificación es un hábito que ordena tanto la mente como el trabajo. Cuando los colaboradores aprenden a organizar sus actividades, priorizar tareas y gestionar su tiempo, su sentido de responsabilidad crece de manera natural. La empresa puede contribuir brindando herramientas, capacitaciones o simples consejos que ayuden a los trabajadores a estructurar mejor su jornada. Una persona que planifica no solo cumple sus funciones con mayor disciplina, sino que también experimenta menos estrés y menos improvisación, factores que suelen afectar negativamente la responsabilidad.

Fortalecer la comunicación interna:

La comunicación interna es fundamental para desarrollar responsabilidad en el equipo. Cuando las expectativas están bien explicadas, los objetivos se comparten con claridad y la retroalimentación llega a tiempo, los trabajadores pueden orientar sus acciones con mayor precisión. Un ambiente donde los canales están abiertos ya sea para preguntar, expresar dudas o recibir orientación reduce los malentendidos y evita errores que muchas veces no provienen de falta de capacidad, sino de falta de información.



3.3. Marco conceptual

Administración pública:

Cuando uno piensa en la administración pública, no solo se imagina oficinas o trámites; en el fondo hablamos de una red compleja de instituciones, reglas y formas de organización que sostienen el funcionamiento del Estado. Es el espacio donde las decisiones se vuelven acciones y donde el bienestar colectivo se traduce en servicios concretos para la ciudadanía. Su esencia está en gestionar recursos, coordinar esfuerzos y responder a las necesidades sociales con eficiencia y transparencia (Unir, 2022).

Capacitación:

La capacitación es, en cierto modo, un puente entre lo que el trabajador sabe hoy y lo que la institución espera de él mañana. No se reduce a talleres o charlas formales; es un proceso continuo en el que las personas adquieren nuevas herramientas, pulen sus habilidades y se abren camino hacia un desempeño más sólido. Una buena capacitación permite que los colaboradores se sientan competentes frente a los nuevos desafíos, pero también valorados, porque la organización reconoce su potencial y apuesta por su crecimiento (Nuñez, 2021).

Desarrollo profesional:

El desarrollo profesional se construye paso a paso, a través de experiencias, aprendizajes y oportunidades que permiten a un trabajador avanzar en su trayectoria. No siempre implica ascensos o cambios de cargo; muchas veces tiene que ver con descubrir nuevas capacidades, asumir responsabilidades distintas o encontrar espacios donde su talento pueda desplegarse con mayor plenitud (Romero, 2023).

Ética laboral:

La ética laboral funciona como una brújula interna que orienta la manera en que cada trabajador actúa dentro de su institución. Tiene que ver con valores tan cotidianos como la



honestidad, el respeto o la responsabilidad, pero también con la capacidad de tomar decisiones correctas incluso cuando nadie está mirando. En entornos públicos, la ética adquiere un peso especial, porque el trabajo no solo impacta a la organización, sino también a la comunidad que confía en ella (Montagud, 2021).

Gobernanza:

La gobernanza se entiende mejor cuando se piensa en cómo una institución ordena sus decisiones, gestiona sus recursos y establece relaciones claras entre quienes la conforman. No se limita a la autoridad formal; abarca la participación, los mecanismos de control, la transparencia y la capacidad de coordinar distintos intereses para que todo funcione de manera fluida (Whittingham, 2010).

Liderazgo institucional:

El liderazgo institucional no se reduce a mandar; más bien consiste en inspirar, orientar y acompañar. Un líder dentro de una entidad pública es alguien capaz de articular esfuerzos, generar confianza y crear condiciones para que los equipos trabajen con motivación y claridad. Su influencia se nota en la forma en que se gestionan los conflictos, en cómo se celebra el logro colectivo y en la manera en que se enfrentan los retos diarios (Mondragón, 2020).

Retroalimentación:

La retroalimentación es ese espacio donde alguien se detiene, nos observa y nos dice, con honestidad y respeto, qué estamos haciendo bien y qué podríamos mejorar. No siempre es un proceso fácil, porque toca sensibilidades, pero cuando se hace con claridad y buena intención, se convierte en una herramienta poderosa para el crecimiento profesional. En las instituciones, la retroalimentación permite corregir rumbos, fortalecer habilidades y evitar que los errores se repitan (Peiró, 2020).

CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis general

La gestión del talento humano se relaciona significativamente con la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.

4.2. Hipótesis específica

- La motivación laboral se relaciona directamente con la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.
- La comunicación organizacional se relaciona directamente con la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.
- La gestión del desempeño se relaciona directamente con la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.

4.3. Variables

V1. Gestión del talento humano.

V2. Productividad laboral.

4.4. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables estudiadas

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
V1. Gestión del talento humano. (Hastwell, 2023).	Motivación laboral	• Reconocimiento. • Incentivos. • Entusiasmo.	
	Comunicación organizacional	• Claridad de la información. • Escucha de opiniones. • Rapidez en la comunicación.	
	Gestión del desempeño	• Evaluación del rendimiento. • Retroalimentación al trabajador. • Cumplimiento de metas.	
	Eficiencia operativa	• Uso racional de recursos. • Cumplimiento de tiempos. • Reducción de errores.	
V2. Productividad laboral. (Mariscal, 2022).	Compromiso laboral	• Cumplimiento de funciones. • Participación activa. • Colaboración con el equipo.	
	Responsabilidad laboral	• Puntualidad. • Cumplimiento de normas. • Asistencia constante.	

Nota. Es esta tabla se estableció las variables, dimensione e indicadores usados.



CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación

Se utilizó el enfoque cuantitativo

Este enfoque se apoya en la idea de que la realidad puede ser comprendida mediante el análisis de datos que se pueden medir o expresar en números. No se trata solo de contar, sino de observar de manera estructurada y objetiva los hechos, para luego transformarlos en información que permita comparar, relacionar y sacar conclusiones basadas en evidencia (Arteaga, 2020).

5.2. Método aplicado a la investigación

Su recurrió al método deductivo.

El método deductivo parte de ideas generales para llegar a conclusiones particulares. El investigador inicia desde teorías, leyes o principios que ya existen y los aplica a un caso concreto para comprobar si se cumplen en la realidad estudiada. Este proceso ayuda a mantener coherencia entre el marco teórico y los resultados, siguiendo una secuencia lógica de razonamiento (Vizcaíno et al., 2023).

5.3. Tipo de investigación

Básico

La investigación básica tiene como finalidad principal ampliar el conocimiento existente, más que resolver de manera inmediata un problema práctico. Su propósito es entender las razones o fundamentos de un hecho, profundizar en su naturaleza y contribuir a la construcción teórica de una disciplina (Stewart, 2023).

5.4. Nivel de investigación

El nivel fue el correlacional.

El nivel correlacional se ocupa de examinar si entre dos o más variables existe una relación y de qué tipo es esa relación. No se enfoca en encontrar causas directas, sino en observar cómo cambian las variables entre sí. Si una aumenta o disminuye, el investigador analiza si la otra sigue un comportamiento similar o contrario (Arias et al., 2020).

5.5. Diseño de investigación

Se uso el diseño no experimental:

El diseño no experimental se caracteriza porque el investigador no modifica ni controla las variables, sino que las observa tal como se presentan en la realidad. En lugar de intervenir, se dedica a registrar y analizar los hechos de manera natural, sin alterar su curso. Esto permite comprender los fenómenos en su propio contexto, tal como ocurren cotidianamente (Montano, 2021).

5.6. Población y muestra

5.6.1. Población

La población de la investigación está conformada por 48 trabajadores que laboran en la Municipalidad Distrital de Vilque, ubicada en la provincia de Puno. Este grupo incluye al personal administrativo, técnico y operativo, quienes cumplen funciones en las distintas áreas que conforman la estructura municipal.

5.6.2. Muestra

La muestra fue conformada por los 48 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vilque, lo que convierte al estudio en una muestra censal. Se ha optado por este tipo de muestreo porque el número total de trabajadores no es elevado y resulta accesible para aplicar los instrumentos de recolección de datos.

5.7. Técnicas e instrumentos

5.7.1. Técnica

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la técnica de la encuesta, pues ofrecía una vía directa y sencilla para recoger la percepción real de los trabajadores sobre su experiencia en la municipalidad. La encuesta permitió obtener información de manera ordenada y uniforme, sin interrumpir demasiado la rutina laboral de los participantes.

5.7.2. Instrumento

El instrumento empleado fue un cuestionario estructurado, diseñado cuidadosamente para abarcar las dimensiones establecidas en cada variable. El cuestionario estuvo compuesto por preguntas cerradas tipo Likert, lo que permitió que los trabajadores expresaran sus respuestas de forma sencilla, evitando confusiones y facilitando el análisis posterior.

5.8. Confiabilidad y validez del instrumento

5.8.1. Confiabilidad

Para asegurar que el cuestionario fuera estable y consistente en la medición de cada dimensión, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach.

Tabla 2

Estadística de confiabilidad del instrumento usado

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,866	18

Nota. La confiabilidad encontrada en esta tabla fue alta.

Interpretación:

Al revisar los valores obtenidos en la tabla 2, el coeficiente Alfa de Cronbach alcanzó 0.866. Este valor refleja que el instrumento utilizado no solo funcionó correctamente, sino que demostró una coherencia interna sólida, capaz de recoger de manera consistente las percepciones de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vilque. Un alfa por encima de 0.80 se considera generalmente un indicador de confiabilidad alta.

5.8.2. Validez

Para complementar la confiabilidad, se recurrió al juicio de expertos, una etapa que permitió revisar críticamente la pertinencia, claridad y coherencia del instrumento antes de su aplicación.

5.9. Procedimiento de tratamiento de datos

El tratamiento de los datos se realizó utilizando el software SPSS versión 25, una herramienta ampliamente utilizada en investigaciones cuantitativas por su precisión y facilidad para gestionar bases de datos complejas. Primero, se procedió a codificar cada respuesta de los cuestionarios; luego, la información fue ingresada al sistema y revisada para evitar errores de digitación. Una vez organizada la base de datos, se aplicaron estadísticos que permitieron identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables.

5.10. Contrastación de hipótesis

La contrastación de hipótesis se llevó a cabo utilizando un nivel de significancia de 0.05, criterio estándar en estudios de enfoque cuantitativo. Este valor permitió determinar si las relaciones observadas entre las variables eran estadísticamente significativas o simplemente producto del azar. A partir de este umbral, se aplicaron pruebas correlacionales que permitieron comparar los resultados con las hipótesis planteadas inicialmente.

Planteamiento de la hipótesis general:

H0: La gestión del talento humano no se relaciona significativamente con la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.

H1: La gestión del talento humano se relaciona significativamente con la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.

Nivel de alfa considerado:

0.05

Prueba estadística:

Tabla 3

Contrastación de la hipótesis general

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	0,583	0,067	8,830	0,000
N de casos válidos		48			

Nota. Esta tabla posibilita en contraste de la hipótesis general.

Decisión:

La tabla 3 muestra un resultado contundente: el valor de p obtenido (0.000) permitió descartar la hipótesis nula (H0) y, en consecuencia, aceptar la hipótesis alterna (H1). Esto significa que, desde el punto de vista estadístico, existe evidencia suficiente para afirmar que la gestión del talento humano sí mantiene una relación significativa con la productividad laboral dentro de la Municipalidad Distrital de Vilque. El análisis estadístico, en este caso, dio soporte objetivo a una realidad que los trabajadores viven en su día a día.

Planteamiento de la hipótesis específica 1:

H0: La motivación laboral no se relaciona directamente con la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.

H1: La motivación laboral se relaciona directamente con la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.

Nivel de alfa considerado:

0.05

Prueba estadística:

Tabla 4

Contrastación de la hipótesis específica 1

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	0,537	0,077	7,147	0,000
N de casos válidos		48			

Nota. Esta tabla posibilitó en contraste de la hipótesis específica 1.

Decisión:

En la tabla 4 se observa nuevamente un valor de p igual a 0.000, lo cual permitió rechazar la H0 y aceptar la H1 planteada. Esto indica que la motivación laboral se relacionó de forma directa y significativa con la productividad del personal municipal. Este resultado no solo respalda la teoría, sino que refleja una verdad humana evidente: un trabajador motivado rinde mejor, se compromete más con sus responsabilidades y encuentra sentido en lo que hace.

Planteamiento de la hipótesis específica 2:

H0: La comunicación organizacional no se relaciona directamente con la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.

H1: La comunicación organizacional se relaciona directamente con la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.

Nivel de alfa considerado:

0.05

Prueba estadística:

Tabla 5

Contrastación de la hipótesis específica 2

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	0,501	0,069	8,788	0,000
N de casos válidos		48			

Nota. Esta tabla posibilitó en contraste de la hipótesis específica 2.

Decisión:

La tabla 5 también arrojó un valor de p de 0.000, lo que permitió negar H0 y aceptar H1. Con este resultado se concluye que la comunicación organizacional mantiene una relación positiva y significativa con la productividad laboral. Esto implica que no basta con dar instrucciones: los trabajadores necesitan claridad, coherencia y espacios donde puedan expresar sus dudas y ser escuchados. Cuando la comunicación fluye, los procesos se vuelven más ordenados, se cometen menos errores y el trabajo se siente más liviano.

Planteamiento de la hipótesis específica 3:

H0: La gestión del desempeño no se relaciona directamente con la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.

H1: La gestión del desempeño se relaciona directamente con la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.

Nivel de alfa considerado:

0.05

Prueba estadística:

Tabla 6

Contrastación de la hipótesis específica 3

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	0,526	0,072	7,378	0,000
N de casos válidos		48			

Nota. Esta tabla posibilitó en contraste de la hipótesis específica 3.

Decisión:

Al igual que en los casos anteriores, la tabla 6 mostró un valor de p de 0.000, permitiendo nuevamente rechazar H0 y aceptar H1. Este resultado respalda la afirmación de que la gestión del desempeño se relaciona de manera significativa con la productividad del trabajador. La interpretación es clara: cuando los trabajadores reciben retroalimentación, orientación o evaluaciones periódicas, se sienten más acompañados en su labor. Esta guía permite corregir a tiempo lo que no funciona y potenciar aquello que sí.

CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de resultados

Tabla 7

Prueba de normalidad

Shapiro-Wilk			
	Estadístico	Gl	Sig.
Gestión del talento humano	0,954	48	0,047
Productividad laboral	0,956	48	0,068

Nota. Esta tabla muestra la normalidad de datos de las variables.

Interpretación:

En la tabla 7 se utilizó la prueba Shapiro–Wilk, la cual es especialmente recomendada para muestras pequeñas como la de este estudio (menos de 50 participantes). Esta prueba permitió determinar si las variables seguían o no una distribución normal, un paso indispensable para elegir correctamente la prueba estadística más adecuada. Se puede observar, que en la primera variable se obtuvo un valor de p de 0.047, y la segunda variable un valor de p de 0.068, esto revela que la primera variable no sigue una distribución normal, la segunda si lo hace, por esto se usó estadísticas no paramétricas en esta tesis como el Rho de Spearman y el Tau b de Kendall, ya que estas estadísticas no exigen normalidad en los datos y se adaptan mejor a la naturaleza de la información recogida.

Tabla 8*Baremo de Rho*

Valor de Rho	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Nota. Los creadores de esta tabla son Martínez y Campos (2015).

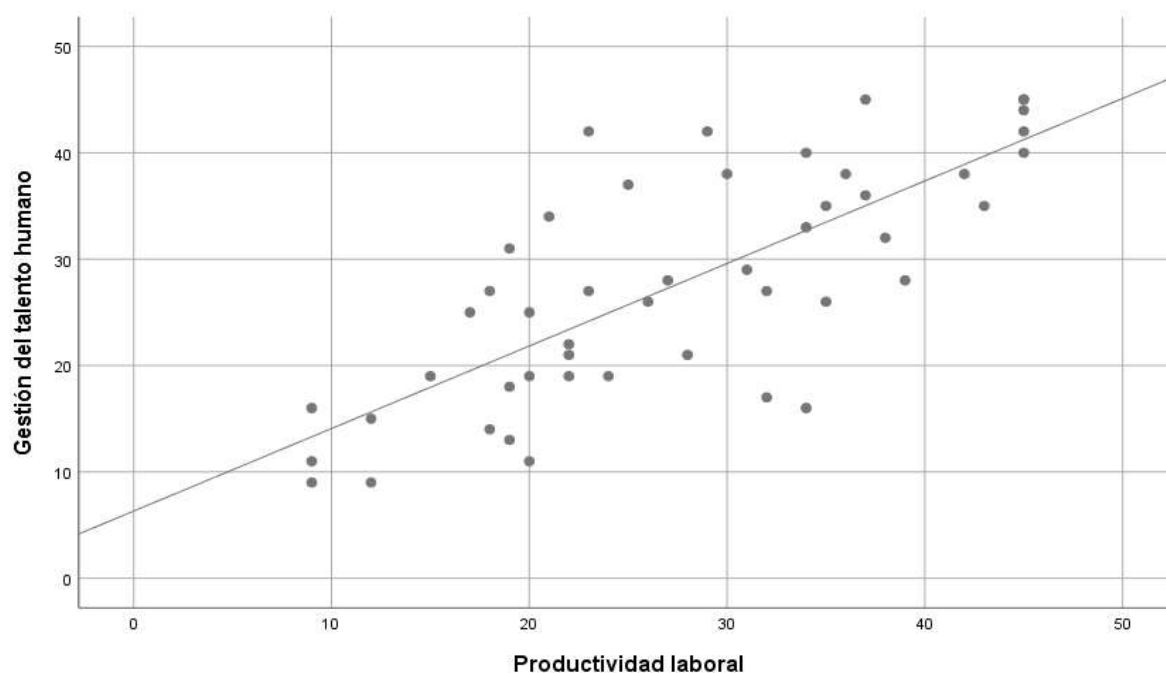
Tabla 9*Correlación entre la gestión del talento humano y la productividad laboral*

		Gestión del talento humano	Productividad laboral
Rho de Spearman	Gestión del talento humano	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,762**
		N	48

Nota. Esta tabla muestra una correlación positiva.

Figura 1

Diagrama de dispersión entre la gestión del talento humano y la productividad laboral



Nota. Los resultados encontrados de esta figura provienen de la tabla 9.

Interpretación:

La tabla 9 muestra un dato que, más que un simple valor numérico, ayuda a entender lo que realmente ocurre dentro de la Municipalidad Distrital de Vilque. El coeficiente Rho obtenido (0.762) refleja una correlación positiva alta entre la gestión del talento humano y la productividad laboral. En términos sencillos, este resultado sugiere que cuando la institución organiza, acompaña y orienta mejor a sus trabajadores, el rendimiento de estos tiende a mejorar de manera clara y consistente.

Esta correlación no surge por casualidad. La cifra expresa que existe un vínculo real entre la manera en que los trabajadores son motivados, comunicados y evaluados, y la forma en que finalmente desarrollan sus funciones. Cuando el talento humano recibe el apoyo adecuado ya sea a través de una comunicación más clara, un reconocimiento oportuno o una retroalimentación, esto ayuda al trabajador a desempeñar sus tareas de forma eficaz.

Tabla 10

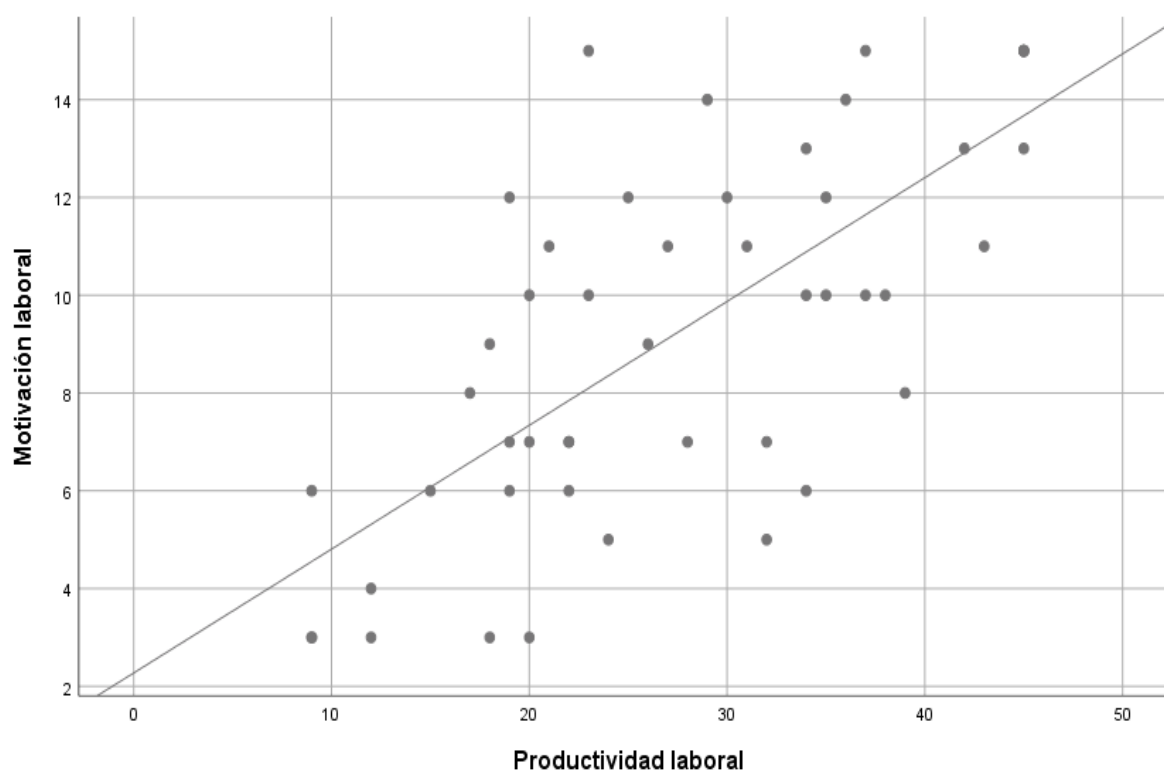
Correlación entre la motivación laboral y la productividad laboral

		Motivación laboral	Productividad laboral
	Coefficiente de correlación	1,000	0,698**
Rho de Spearman	Motivación laboral	.	0,000
	Sig. (bilateral)		
	N	48	48

Nota. Esta tabla muestra una correlación positiva.

Figura 2

Diagrama de dispersión entre la motivación laboral y la productividad laboral



Nota. Los resultados encontrados de esta figura provienen de la tabla 10.

Interpretación:

La tabla 10 muestra un coeficiente Rho de 0.698, un valor que revela una correlación positiva moderada entre la motivación laboral y la productividad del personal en la Municipalidad Distrital de Vilque. Aunque puede parecer solo una cifra, en realidad expresa con bastante claridad cómo el estado emocional y el impulso interno de los trabajadores influyen en la manera en que llevan adelante sus actividades diarias.

Esta correlación moderada sugiere que, si bien la motivación no es el único factor que determina el rendimiento, sí ocupa un lugar relevante en el desempeño cotidiano. Cuando un trabajador se siente valorado, reconocido o simplemente escuchado, su disposición cambia: se acerca a sus tareas con más ánimo, se involucra con mayor espontaneidad y procura que su trabajo refleje ese compromiso interno.

Tabla 11

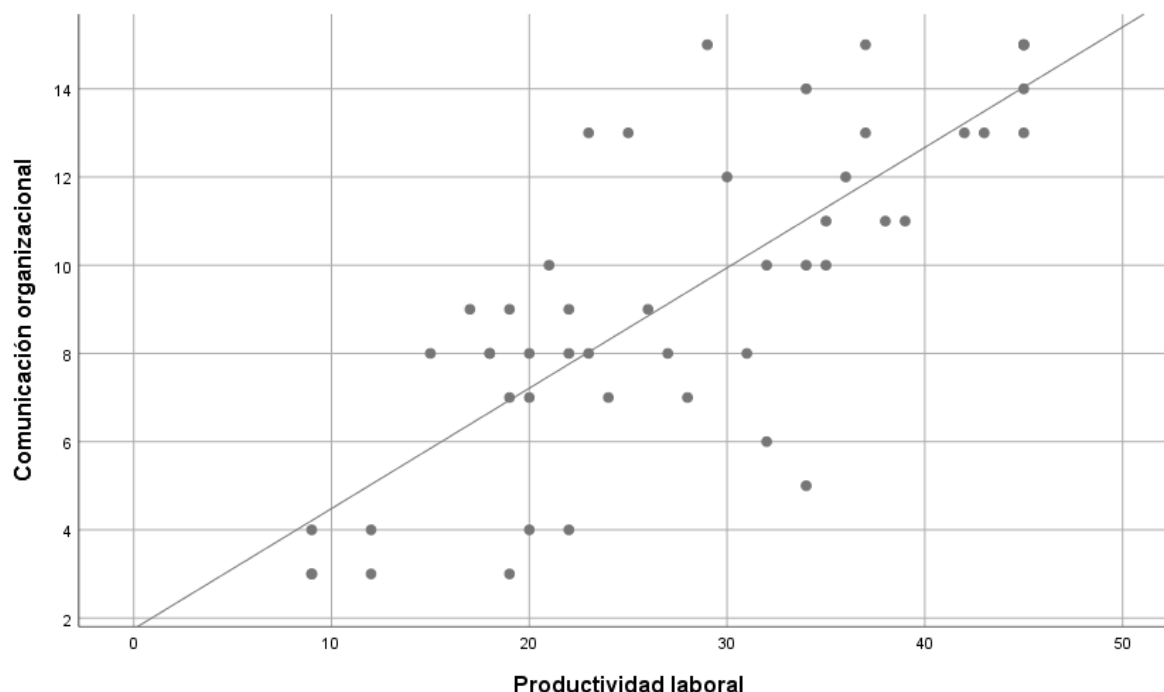
Correlación entre la comunicación organizacional y la productividad laboral

		Comunicación organizacional	Productividad laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	0,729**
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	48	48

Nota. Esta tabla muestra una correlación positiva.

Figura 3

Diagrama de dispersión entre la comunicación organizacional y la productividad laboral



Nota. Los resultados encontrados de esta figura provienen de la tabla 11.

Interpretación:

La tabla 11 muestra un coeficiente Rho de 0.729, un valor que refleja una correlación positiva alta entre la comunicación organizacional y la productividad laboral dentro de la Municipalidad Distrital de Vilque. Este resultado deja en evidencia algo que, aunque pueda parecer obvio, muchas veces se pasa por alto en las instituciones: la manera en que nos comunicamos tiene un impacto directo en cómo trabajamos.

El valor de Rho encontrado no solo indica relación; expresa que cuando la información fluye con claridad, cuando los trabajadores entienden qué deben hacer y por qué lo hacen, y cuando existe un espacio real para preguntar, opinar o recibir orientación, el desempeño mejora de forma visible. La productividad no se eleva únicamente por procesos o herramientas, sino por el ambiente que se genera al compartir información.

Tabla 12

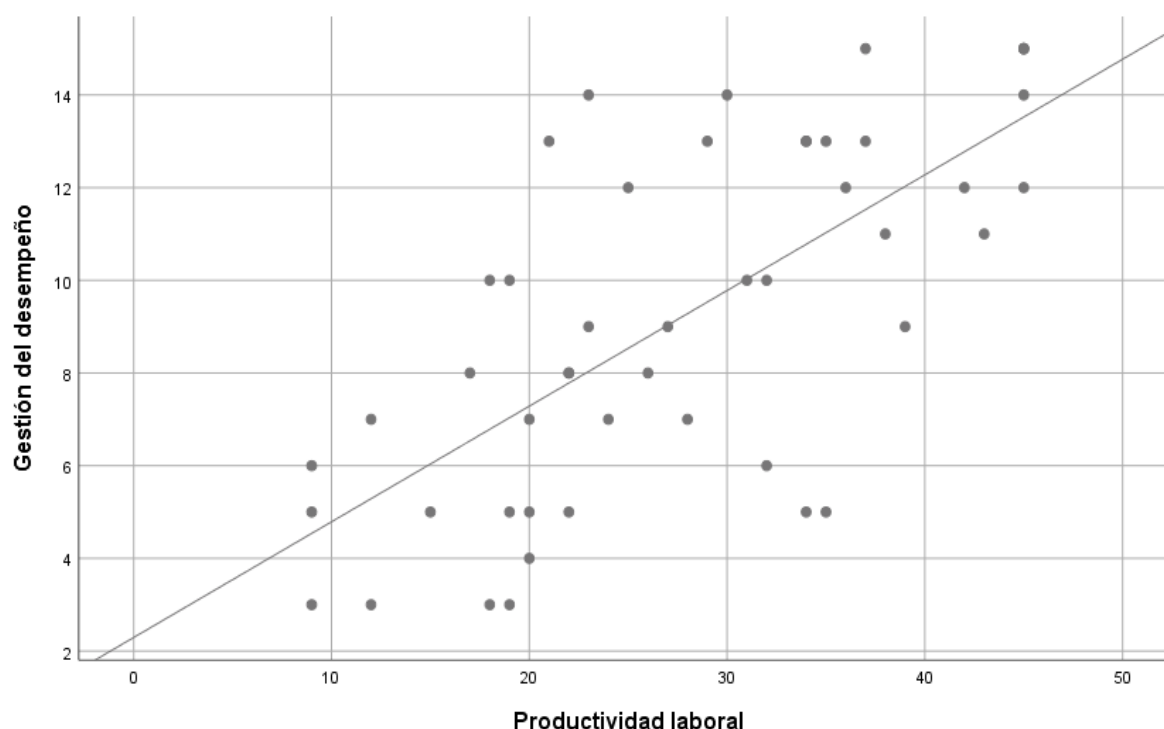
Correlación entre la gestión del desempeño y la productividad laboral

		Gestión del desempeño	Productividad laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	0,685**
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	48	48

Nota. Esta tabla muestra una correlación positiva.

Figura 4

Diagrama de dispersión entre la gestión del desempeño y la productividad laboral



Nota. Los resultados encontrados de esta figura provienen de la tabla 12.

Interpretación:

La tabla 12 presenta un coeficiente Rho de 0.685, un valor que indica una correlación positiva moderada entre la gestión del desempeño y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque. Aunque esta cifra pertenece al ámbito estadístico, en el fondo expresa una realidad mucho más cercana a la experiencia diaria de los trabajadores: cuando las personas reciben orientación clara, evaluaciones justas y retroalimentación oportuna, su manera de trabajar mejora de forma perceptible.

Una correlación moderada como la encontrada sugiere que la gestión del desempeño no es un elemento aislado ni un formalismo administrativo; es un proceso que acompaña al trabajador, que le da señales sobre lo que está haciendo bien y aquello que puede mejorar. En otras palabras, funciona como un mapa que ayuda a no perder el rumbo en medio de las tareas diarias. Y cuando ese mapa existe, la productividad se fortalece porque el trabajador no avanza a ciegas, sino con una idea clara de lo que se espera de él.

6.2. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación mostraron que la gestión del talento humano se relaciona de manera positiva y significativa con la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, tal como lo evidencia el coeficiente Rho de Spearman de 0.762 con un valor de p 0.000. Este hallazgo no solo confirma la hipótesis planteada, sino que se conecta con una tendencia que también aparece en diversos estudios previos: cuando la institución se preocupa por organizar, orientar y acompañar adecuadamente a su personal, la productividad tiende a incrementarse de manera clara y sostenida.

Los resultados guardan una notable coincidencia con la tesis de Torre (2023) quien, al analizar a los servidores públicos del distrito de Pacasmayo, encontró una correlación de 0.760 con p 0.000, prácticamente idéntica a la obtenida en la presente investigación. Esta similitud no es casual; más bien sugiere que, en contextos municipales, la calidad de la gestión del talento



humano suele reflejarse directamente en el desempeño laboral cotidiano. Ambas investigaciones coinciden en que una buena gestión interna no es un simple procedimiento administrativo, sino un factor que da estructura emocional y técnica al trabajo.

Asimismo, los resultados se alinean con las conclusiones de Balabarca (2023) quien reportó un coeficiente de 0.888, también con una significancia de 0.000. Aunque su coeficiente es aún más alto, ambos estudios señalan el mismo fenómeno: cuando la organización logra gestionar de manera adecuada el potencial de su personal, la productividad se fortalece. En el fondo, estos hallazgos no hablan solo de procesos, sino de personas que trabajan mejor cuando sienten claridad, respaldo y reconocimiento en su entorno laboral.

De igual forma, el estudio de Aguilar y Palma (2022) mostró, mediante Chi cuadrado, un valor de $p = 0.005$, suficiente para concluir que la gestión del talento humano está vinculada con la productividad en la empresa Bitel–Arequipa. Aunque usaron una prueba diferente, sus conclusiones coinciden con las de este trabajo: la forma en que se orienta al trabajador influye directamente en lo que produce.

Por otro lado, investigaciones como la de Chacaltana (2024) y Dávila (2023) reportaron correlaciones moderadas (0.551 y 0.527, respectivamente), lo que también guarda relación con nuestros hallazgos. Aunque la magnitud es menor, ambos autores coinciden en que la gestión del talento humano sí ejerce un impacto significativo en el rendimiento del personal. Esto refuerza la idea de que, incluso en ambientes complejos como un hospital o una institución judicial la productividad depende de que los trabajadores cuenten con un entorno que los oriente, motive y acompañe.

El caso de González et al. (2021) con una correlación baja (0.186), introduce una lectura complementaria: no todas las organizaciones viven el talento humano de la misma manera. En su estudio, la baja correlación sugiere que otros factores podrían estar influyendo más intensamente en el rendimiento.



CONCLUSIONES

PRIMERA. En esta investigación se determinó que existe una relación positiva alta entre la gestión del talento humano y la productividad laboral, ya que se alcanzó un valor de Rho de 0.762. Este resultado demuestra que, cuando la institución organiza y gestiona adecuadamente a su personal, la productividad de los trabajadores tiende a mejorar. En consecuencia, se concluye que la gestión del talento humano se relaciona significativamente con la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.

SEGUNDA. En esta tesis se estableció que la motivación laboral presenta una relación positiva moderada con la productividad laboral, obteniéndose un Rho de 0.698. Este hallazgo evidencia que un trabajador motivado muestra un desempeño más eficiente con sus funciones. Por lo tanto, se concluye que la motivación laboral se relaciona directamente con la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.

TERCERA. En esta investigación se identificó que existe una relación positiva alta entre la comunicación organizacional y la productividad laboral, ya que se obtuvo un Rho de 0.729. Este resultado demuestra que la manera en que la institución transmite la información influye directamente en la eficiencia del trabajo diario. Por ello, se concluye que la comunicación organizacional se relaciona directamente con la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.

CUARTA. En esta tesis se determinó que existe una relación positiva moderada entre la gestión del desempeño y la productividad laboral, debido a que se obtuvo un Rho de 0.685. Este hallazgo evidencia que las acciones orientadas a evaluar, orientar y retroalimentar influyen en cómo los trabajadores organizan y ejecutan sus funciones. En consecuencia, se concluye que la gestión del desempeño se relaciona directamente con la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. Se recomienda a la gerencia de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Vilque fortalecer de manera continua sus procesos de gestión del talento humano, priorizando acciones que permitan organizar mejor las tareas, brindar acompañamiento a los trabajadores y reconocer oportunamente su esfuerzo. Estos elementos, aunque parezcan simples, generan un clima laboral más estable y favorecen directamente la productividad. Implementar planes de capacitación, espacios de orientación y políticas internas claras ayudaría a que el personal desempeñe sus funciones con mayor seguridad y eficiencia.

SEGUNDA. Se recomienda a la gerencia de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Vilque desarrollar estrategias que impulsen la motivación laboral, considerando tanto aspectos emocionales como condiciones materiales de trabajo. Pequeños gestos de reconocimiento, oportunidades de crecimiento, incentivos accesibles o incluso dinámicas que fortalezcan el sentido de pertenencia pueden marcar una diferencia notable en el rendimiento diario.

TERCERA. Se recomienda a la gerencia de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Vilque mejorar y ordenar sus canales de comunicación interna, asegurando que la información llegue a tiempo, con claridad y sin ambigüedades. Una comunicación más fluida contribuye a reducir errores, evita duplicidad de tareas y genera un ambiente de confianza donde los trabajadores sienten que pueden expresarse y ser escuchados.

CUARTA. Se recomienda a la gerencia de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Vilque consolidar un sistema de gestión del desempeño que vaya más allá de una simple evaluación anual, promoviendo un acompañamiento constante que incluya retroalimentación, orientación y seguimiento personalizado. Cuando los trabajadores saben qué están haciendo bien y en qué pueden mejorar, ajustan su trabajo con mayor precisión y



autonomía. Contar con evaluaciones claras, metas realistas y un apoyo técnico permanente contribuiría a elevar la productividad de manera sostenida.



REFERENCIAS

- Aguilar, M., y Palma, P. (2022). *Gestión del talento humano y productividad laboral en la empresa de telecomunicaciones Bitel Arequipa 2021*. (Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santa María). Repositorio institucional. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/items/b1981ab6-e46d-4410-a694-8a686cd465e5>
- Ares, G. (2024). *Motivación laboral: cuáles son las ventajas de impulsarla en las organizaciones laborales*. <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/blog/motivacion-laboral-cuales-son-ventajas-impulsarla-organizaciones-laborales/>
- Arias, J., Covinos, M., y Cáceres, M. (2020). Formulación de los objetivos específicos desde el alcance correlacional en trabajos de investigación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 237-247. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.73
- Artal, M. (2023). *Cómo se debe gestionar el compromiso laboral*. <https://www.grupocastilla.es/compromiso-laboral/>
- Arteaga, G. (2020). *Enfoque cuantitativo: métodos, fortalezas y debilidades*. <https://www.testsiteforme.com/enfoque-cuantitativo/>
- Aspiazu, L., y Esquivel, R. (2025). Gestión de talento humano y productividad en funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado, Mocache, Ecuador. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(12), 21-36. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i12.200>
- Azkue, I. (2025). *Comunicación organizacional*. <https://concepto.de/comunicacion-organizacional/>
- Balabarca, K. (2023). *Gestión del talento humano y productividad laboral en la empresa P&G solución y desarrollo S.A.C., Paita, 2022*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional



José Faustino Sánchez Carrión). Repositorio institucional.

<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/7402>

Basantes, R., y López, T. (2022). *La gestión del talento humano y la productividad de la Empresa Tecnimadera, ubicada en la Ciudad de Baños de Agua Santa, Tungurahua – Ecuador*. (Tesis de grado, Universidad Nacional de Chimborazo). Repositorio institucional. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/8845>

Brasil, L. (2023). *Gestión de desempeño: ¿qué es, beneficios y cómo medirlo?* <https://www.jobconvo.com/blog/es/gestion-de-desempeno-que-es-beneficios-y-como-medirlo/>

Brodowicz, M. (2024). *La importancia de la responsabilidad en el ámbito laboral*. <https://aithor.com/essay-examples/la-importancia-de-la-responsabilidad-en-el-ambito-laboral>

Cabezas, C., y Brito, J. (2021). La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(11), 742-761. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219331>

Chacaltana, M. (2024). *Gestión del talento humano y productividad laboral en los administrativos del hospital José Alfredo Mendoza Olavarría, Tumbes, 2024*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Tumbes). Repositorio institucional. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/items/6e50aa6b-72eb-42db-ae90-7b211c3f6803>

Davila, R. (2023). *Gestión del talento humano y productividad en una institución judicial, Lima Perú 2023*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/126021>



- González, K., Román, K., y Bermeo, 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. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i3.2047>
- Guillen, L. (2024). *Gestión del talento humano por competencias en la Empresa de Importaciones y Exportaciones Travec de la Ciudad de Juliaca en el año 2023*. (Tesis de licenciatura, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez). Repositorio institucional. <https://repositorio.uancv.edu.pe/items/8b23e79c-6d3f-4955-a1b1-adfbaf55e2c3>
- Hastwell, C. (2023). *¿Qué es la gestión del talento? Definición, Estrategia, Procesos y Modelos*. <https://blog.greatplacetowork.com.ar/blog/que-es-la-gesti%C3%B3n-del-talento>
- Mampel, P. (2025). *Cómo alcanzar la eficiencia operativa con claves y ventajas*. <https://www.ringover.es/blog/eficiencia-operativa>
- Mariscal, J. (2022). *Productividad laboral: ¿qué tan importante es para una empresa?* <https://www.sesamehr.pe/blog/productividad-laboral-importante-empresa/>
- Mondragón, M. (2020). *Liderazgo institucional*. <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/manuel-mondragon-y-kalb/liderazgo-institucional/>
- Montagud, N. (2021). *Ética laboral: qué es, funciones y ejemplos*. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/etica-laboral>
- Montano, J. (2021). *Investigación no experimental*. <https://www.lifeder.com/investigacion-no-experimental/>
- Núñez, E. (2021). *¿Cómo medir la capacitación del personal? Prácticas para mejorar el aprendizaje en la empresa*. <https://cursalab.io/blog/como-medir-capacitacion-personal/>



Olivos, L., Olivos, M., Cortez, F., y Campos, J. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de ciencias sociales*, 29(1), 277-288.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8822441>

Peiró, R. (2020). *Retroalimentación*.
<https://economipedia.com/definiciones/retroalimentacion.html>

Razuri, M. (2023). *Gestión del talento humano y la productividad laboral de los colaboradores en una empresa agroindustrial, 2023*. (Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte). Repositorio institucional. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/37802>

Romero, M. (2023). *Cómo proporcionar oportunidades de desarrollo profesional*.
<https://es.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-proporcionar-oportunidades-de-desarrollo-manuel-%C3%A1ngel-pozuelo>

Sagua, M. (2024). *Gestión de recursos humanos y la productividad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Juli 2023*. (Tesis de licenciatura, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez). Repositorio institucional.
<https://repositorio.uancv.edu.pe/items/7f932ff4-fdcf-4ed7-85b1-f1c86a803817>

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

Soncco, D. (2024). *Gestión del talento humano y productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Juan Del Oro, 2024*. (Tesis de licenciatura, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez). Repositorio institucional.
<https://repositorio.uancv.edu.pe/items/5a06f5b0-e0ea-4909-a90c-133166ce34c7>

Stewart, L. (2023). *Investigación básica vs. aplicada*. <https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-basica-vs-aplicada>



- Toro, E., y Pulido, S. (2023). Innovación de la gestión del talento humano en el sector público. *Revista Mexicana De Análisis Político Y Administración Pública*, 12(23), 7–35.
<https://doi.org/10.15174/remap.v12i23.397>
- Torre, W. (2023). *Gestión del talento humano y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacasmayo, 2022*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/110318>
- Unir. (2022). *¿Qué es la Administración Pública y cómo trabajar en ella?*
<https://mexico.unir.net/noticias/derecho/que-es-administracion-publica/>
- Vizcaíno, P., Cedeño, R., y Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762.
https://doi.org/10.37811/cl_rem.v7i4.7658
- Whittingham, M. (2010). *¿Qué es la gobernanza y para qué sirve?*
<https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24/26>
- Yucra, C. (2023). *Gestión del talento humano para mejorar la productividad laboral en los trabajadores del programa de apoyo al desarrollo Rural Andino, Juliaca 2022*. (Tesis de licenciatura, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez). Repositorio institucional. <https://repositorio.uancv.edu.pe/items/52d1bb8d-2a3b-43bf-9d57-02df105bc1b2>



ANEXOS



MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILQUE, 2025

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL: ¿Cuál es la relación entre la gestión del talento humano y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025?	OBJETIVO GENERAL: Establecer la relación entre la gestión del talento humano y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.	HIPÓTESIS GENERAL: La gestión del talento humano se relaciona significativamente con la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.	A. VARIABLE 1: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN LABORAL: INDICADORES: - Reconocimiento al trabajador. - Incentivos adecuados. - Entusiasmo por el trabajo. DIMENSIÓN: Comunicación organizacional: INDICADORES: - Claridad de la información. - Escucha de opiniones. - Rapidez en la comunicación. DIMENSIÓN: Gestión del desempeño: INDICADORES: - Evaluación del rendimiento. - Retroalimentación al trabajador. - Cumplimiento de metas. B. VARIABLE 2: Productividad laboral DIMENSIÓN: Eficiencia operativa: INDICADORES: - Uso racional de recursos. - Cumplimiento de tiempos.	Enfoque de investigación: Cuantitativo. Método: Deductivo. Tipo de investigación: Básico. Nivel de investigación: Correlacional. Diseño de investigación: No experimental.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿Cuál es la relación entre la motivación laboral y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025?	OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Identificar la relación entre la motivación laboral y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS: La motivación laboral se relaciona directamente con la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.		Muestra: 48 trabajadores. Técnica:
 ¿Cuál es la relación entre la comunicación organizacional y la productividad laboral en la	 Determinar la relación entre la comunicación organizacional y la productividad laboral en la	 La comunicación organizacional se relaciona directamente con la productividad laboral en		



Municipalidad Distrital de Vilque, 2025? ¿Cuál es la relación entre la gestión del desempeño y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025?	Municipalidad Distrital de Vilque, 2025. Analizar la relación entre la gestión del desempeño y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.	la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025. La gestión del desempeño se relaciona directamente con la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Vilque, 2025.	• Reducción de errores. DIMENSIÓN: Compromiso laboral: INDICADORES: • Cumplimiento de funciones. • Participación activa. • Colaboración con el equipo. DIMENSIÓN: Responsabilidad laboral: INDICADORES: • Puntualidad. • Cumplimiento de normas. • Asistencia constante.	Encuesta. Instrumento: Cuestionario.
---	---	---	--	---

Nota. Elaboración propia.

Matriz de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Herramientas Aplicaciones Ventanas Ayuda											
	Nombre	Tip	Archivos	Decimales	Etiqueta	Valores	Pérdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	VAR00001	Número	0	0	¿Recibe reconocimiento cuando realiza bien su trabajo?	(1, Nunca)	Ninguno	3	Deracha	Ordinal	Entrada
2	VAR00002	Número	0	0	¿Considera que los incentivos que brinda la institución son adecuados?	(1, Nunca)	Ninguno	3	Deracha	Ordinal	Entrada
3	VAR00003	Número	0	0	¿Se siente con entusiasmo para cumplir con sus tareas diarias?	(1, Nunca)	Ninguno	3	Deracha	Ordinal	Entrada
4	VAR00004	Número	0	0	¿La información que brindan los superiores es clara y comprensible?	(1, Nunca)	Ninguno	3	Deracha	Ordinal	Entrada
5	VAR00005	Número	0	0	¿Tiene la oportunidad de expresar sus opiniones o sugerencias en su área de trabajo?	(1, Nunca)	Ninguno	3	Deracha	Ordinal	Entrada
6	VAR00006	Número	0	0	¿La comunicación entre jefes y trabajadores se realiza con rapidez y efectividad?	(1, Nunca)	Ninguno	3	Deracha	Ordinal	Entrada
7	VAR00007	Número	0	0	¿Su desempeño laboral es evaluado de manera periódica por la institución?	(1, Nunca)	Ninguno	3	Deracha	Ordinal	Entrada
8	VAR00008	Número	0	0	¿Recibe orientación o retroalimentación sobre cómo mejorar su trabajo?	(1, Nunca)	Ninguno	3	Deracha	Ordinal	Entrada
9	VAR00009	Número	0	0	¿Cumple con las metas o actividades asignadas dentro del tiempo previsto?	(1, Nunca)	Ninguno	3	Deracha	Ordinal	Entrada
10	VAR00010	Número	0	0	¿Utiliza adecuadamente los recursos que la institución le proporciona?	(1, Nunca)	Ninguno	3	Deracha	Ordinal	Entrada
11	VAR00011	Número	0	0	¿Cumple con sus tareas dentro del tiempo establecido?	(1, Nunca)	Ninguno	3	Deracha	Ordinal	Entrada
12	VAR00012	Número	0	0	¿Debe cometer errores o realizar errores en sus funciones?	(1, Nunca)	Ninguno	3	Deracha	Ordinal	Entrada
13	VAR00013	Número	0	0	¿Cumple con responsabilidad las funciones que se le asignan?	(1, Nunca)	Ninguno	3	Deracha	Ordinal	Entrada
14	VAR00014	Número	0	0	¿Participa activamente en las actividades institucionales?	(1, Nunca)	Ninguno	3	Deracha	Ordinal	Entrada
15	VAR00015	Número	0	0	¿Está dispuesto a colaborar con sus compañeros para alcanzar los objetivos comunes?	(1, Nunca)	Ninguno	3	Deracha	Ordinal	Entrada
16	VAR00016	Número	0	0	¿Cumple con sus horarios y llega puntualmente a su trabajo?	(1, Nunca)	Ninguno	3	Deracha	Ordinal	Entrada
17	VAR00017	Número	0	0	¿Respeto las normas y procedimientos establecidos por la institución?	(1, Nunca)	Ninguno	3	Deracha	Ordinal	Entrada
18	VAR00018	Número	0	0	¿Mantene una asistencia constante y una actitud responsable en su labor diaria?	(1, Nunca)	Ninguno	3	Deracha	Ordinal	Entrada
19	V1	Número	0	0	Gestión del talento humano	Ninguno	Ninguno	10	Deracha	Escala	Entrada
20	V2	Número	0	0	Productividad laboral	Ninguno	Ninguno	10	Deracha	Escala	Entrada
21	D1	Número	0	0	Motivación laboral	Ninguno	Ninguno	10	Deracha	Escala	Entrada
22	D2	Número	0	0	Comunicación organizacional	Ninguno	Ninguno	10	Deracha	Escala	Entrada
23	D3	Número	0	0	Gestión del desempeño	Ninguno	Ninguno	10	Deracha	Escala	Entrada
24	D4	Número	0	0	Eficiencia operativa	Ninguno	Ninguno	10	Deracha	Escala	Entrada
25	D5	Número	0	0	Compromiso laboral	Ninguno	Ninguno	10	Deracha	Escala	Entrada
26	D6	Número	0	0	Responsabilidad laboral	Ninguno	Ninguno	10	Deracha	Escala	Entrada
27											
28											
29											
30											
31											
32											
33											

Ver datos
Ver variables

Mayo 2020 - Estadística Descriptiva en Excel

[illegible][illegible]



Instrumento

Cuestionario

Escala de valoración.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÍTEMS		Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
Vr. 1. Gestión del talento humano	Dimensión 1. Motivación laboral					
	1. ¿Recibe reconocimiento cuando realiza bien su trabajo?					
	2. ¿Considera que los incentivos que brinda la institución son adecuados?					
	3. ¿Se siente con entusiasmo para cumplir con sus tareas diarias?					
	Dimensión 2. Comunicación organizacional					
	4. ¿La información que brindan sus superiores es clara y comprensible?					
	5. ¿Tiene la oportunidad de expresar sus opiniones o sugerencias en su área de trabajo?					
	6. ¿La comunicación entre jefes y trabajadores se realiza con rapidez y efectividad?					
	Dimensión 3. Gestión del desempeño					
	7. ¿Su desempeño laboral es evaluado de manera periódica por la institución?					
	8. ¿Recibe orientación o retroalimentación sobre cómo mejorar su trabajo?					
	9. ¿Cumple con las metas o actividades asignadas dentro del tiempo previsto?					



Vr. 2. Productividad laboral	Dimensión 1. Eficiencia operativa					
	10. ¿Utiliza adecuadamente los recursos que la institución le proporciona?					
	11. ¿Cumple con sus tareas dentro del tiempo establecido?					
	12. ¿Evita cometer errores o realizar retrabajos en sus funciones?					
	Dimensión 2. Compromiso laboral					
	13. ¿Cumple con responsabilidad las funciones que se le asignan?					
	14. ¿Participa activamente en las actividades institucionales?					
	15. ¿Está dispuesto a colaborar con sus compañeros para alcanzar los objetivos comunes?					
	Dimensión 3. Responsabilidad laboral					
	16. ¿Cumple con sus horarios y llega puntualmente a su trabajo?					
	17. ¿Respeto las normas y procedimientos establecidos por la institución?					
	18. ¿Mantiene una asistencia constante y una actitud responsable en su labor diaria?					



Validez de instrumento

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA

TÍTULO DE TESIS: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILQUE, 2025

I. REFERENCIAS

- EXPERTO NOMBRES Y APELLIDOS: ROBERTO JOSÉ CALVARELLO
- PROFESIÓN: LIC. ADM.
- CARGO ACTUAL: DOCENTE
- GRADO ACADÉMICO: DOCTOR

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	3	4	5
2. CREATIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	4	5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3	4	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables	1	2	3	4	5
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes.	1	2	3	4	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación.	1	2	3	4	5
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	3	4	5
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices.	1	2	3	4	5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.	1	2	3	4	5
10. PERTENENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación.	1	2	3	4	5

Fuente:

III. OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN

IV. RESOLUCIÓN

a. Aprobado (C $\geq$ 75% = 0.75) ☒

b. Desaprobado (C < 75% = 0.75) ☐

Lugar y fecha: 14 de mayo de 2025

Firma del experto

DNI N° 02145891

N° celular: 996 993337



ANEXO 1 FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital ☐

Fecha de entrega: 27-01-2026

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: NAYELY TICONA APAZA

Dirección: Jr. Arequipa n° 175

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 71520129

Teléfono: 989006129 email: nayeticona23@gmail.com

Nombres y Apellidos: _____

Dirección: _____

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: _____

Teléfono: _____ email: _____

Facultad y/o Escuela de Posgrado: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN EN TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA

Título o Grado Académico a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EN TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA

Asesor: Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación ☐ Tesis ☒ Trabajo de Suficiencia Profesional ☐ Trabajo Académico ☐

Título: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD

LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VILQUE, 2025

Palabras claves, (3 a 5 términos): GESTIÓN, TALENTO HUMANO, PRODUCTIVIDAD

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1, 2}?

2

¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.

² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.

2. Referencia de tesis:

☐ Bachiller ☒ Título ☐ 2da Especialidad ☐ Maestría ☐ Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- ☒ Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- ☐ Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- ☐ No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- ☐ Sí autorizo
- ☒ No autorizo

Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

☐ Internacional☒ Nacional

Línea de investigación: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (S909 - UNESCO)

Firma de Autor



huella digital

27 de enero del 2026

Fecha