

Eficiencia de la gestión del talento humano en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco, 2025

Efficiency of human talent management in the district municipality of Pillco Marca, Huánuco, 2025

William Alzamora-García^{1,a} , Yoel Luis Espinoza-Masgo^{1,a} , Kuennyn Ingunza-Soria^{1,a} 

¹ Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú.

^a Estudiante del décimo ciclo.

RESUMEN

Objetivo. La investigación se realiza con la finalidad de describir la eficiencia de la gestión del talento humano en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco, 2025. **Métodos.** Se empleó un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental y el tipo descriptivo simple. La población estuvo conformada por trabajadores administrativos y funcionarios, y se aplicó un cuestionario a una muestra de 80 participantes. El instrumento se basó en Huaytán Tucto (2021) y se estructuró en seis dimensiones: organización y planificación, capacitación y desarrollo personal, evaluación y resultados, comunicación, reconocimiento y motivación, y apoyo y mejora continua. Los datos fueron procesados en el programa SPSS versión 26, aplicando estadísticos descriptivos (media y desviación estándar) y estableciendo un baremo de interpretación para determinar el nivel de eficiencia. **Resultados.** La variable de gestión del talento humano obtuvo una media general de 3.49, ubicándose en el nivel eficiente. Las dimensiones evaluadas se ubicaron en el nivel eficiente y presentaron los siguientes puntajes: organización y planificación (3.66), capacitación y desarrollo personal (3.36), evaluación y resultados (3.65), comunicación (3.57), reconocimiento y motivación (3.21) y apoyo y mejora continua (3.49). **Conclusiones.** La gestión del talento humano en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca se clasifica como eficiente.

Palabras clave: administración; gestión; talento humano; eficiencia; motivación.

ABSTRACT

Objective. This research was conducted with the purpose of describing the efficiency of human talent management in the District Municipality of Pillco Marca, Huánuco, 2025. **Methods.** A quantitative approach, a non-experimental design, and a simple descriptive type were employed. The population was confirmed by administrative staff and officials, and a questionnaire was applied to a sample of 80 participants. The instrument was based on Huaytán Tucto (2021) and was structured into six dimensions: organization and planning, training and personal development, evaluation and results, communication, recognition and motivation, and support and continuous improvement. The data were processed using SPSS version 26, applying descriptive statistics (mean and standard deviation) and establishing an interpretation scale to determine the level of efficiency. **Results.** The human talent management variable obtained an overall mean of 3.49, placing it at the efficient level. The dimensions evaluated were located in an efficient level and presented the following scores: organization and planning (3.66), training and personal development (3.36), evaluation and results (3.65), communication (3.57), recognition and motivation (3.21), and support and continuous improvement (3.49). **Conclusions.** Human talent management in the District Municipality of Pillco Marca is classified as efficient.

Keywords: administration; management; human talent; efficiency; motivation.

Citar como

Alzamora-García, W., Espinoza-Masgo, Y.L., e Ingunza-Soria, K. (2026). Eficiencia de la gestión del talento humano en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco-2025. *Innovación Empresarial*, 6(1). <https://doi.org/10.37711/rcie.2026.6.1.8>

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano representa un elemento clave para lograr la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos institucionales, al considerarse al personal como el recurso intangible más importante. No obstante, aunque su valor es ampliamente reconocido, los procesos de selección y desarrollo del capital humano en el sector público han ido cambiando paulatinamente, en respuesta a las dinámicas y necesidades del entorno actual.

Chiavenato (2017) señala que la gestión de recursos humanos se refiere a la incorporación, el crecimiento y la optimización de las capacidades de los empleados para el cumplimiento de los objetivos de la organización. En una institución pública peruana, León Aguilar y Villanueva Figueroa (2025) encontraron que la gestión del talento influyó positivamente en el desempeño laboral. Desde una perspectiva más amplia, Jiang et al. (2012) realizaron un metaanálisis para demostrar que los sistemas de recursos humanos que incluyen desarrollo de habilidades, motivación y oportunidades tienen efectos positivos en resultados organizacionales clave con respecto al capital humano y la motivación de los empleados. Del mismo modo, Robbins y Coulter (2018) indican que, a través del proceso de planificación y organización, pueden identificarse los objetivos, las responsabilidades y los mecanismos de coordinación de recursos. La gestión del empleo público en América Latina y el Caribe continúa requiriendo capacidades institucionales para la atracción, el desarrollo y la gestión estratégica de las personas que brindan servicios estatales. La Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2024) reconoce la importancia de la gestión de empleo público en la región para el nivel de las prácticas gubernamentales. La OECD (2023) llama a una mayor adaptabilidad, aprendizaje y movilidad de la fuerza laboral pública. Entonces, la profesionalización, el desarrollo de competencias y la modernización de la gestión de personas son aspectos que definen el proceso de mejora de la capacidad institucional.

En Perú, Castro Mori y Delgado Bardales (2020) señalan que la gestión deliberada del talento humano era un indicio positivo del desempeño de los puestos. Señalaron que un método eficaz de gestión del talento incluía la capacitación y los incentivos de desempeño. Según Huaytán Tuco (2021), la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Castillo Grande en la esfera municipal de Huánuco es positiva con cierto matiz. De la misma manera, Huerta Soto (2023) encontró una variación positiva alta y significativa entre la modernización de la gestión pública y la gestión del talento humano en la Municipalidad Distrital de Huaylas.

A nivel regional, Astete Montalvo et al. (2024) encontraron una asociación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y la calidad del servicio entre los funcionarios municipales en la Selva Central, Ecuador. En Huánuco, Rimas Castillo (2024) reportó una relación alta y significativa entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en colaboradores

de la Municipalidad Distrital de Luyando. De igual manera, según Durand Aquino (2024), la gestión del talento humano y el *engagement* en colaboradores del Municipio del Distrito de Castillo Grande también se fortalecieron con la presencia de la relación positiva con la capacitación del personal.

En el caso de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, se han documentado antecedentes relacionados con la gestión de personal y la prestación de servicios. Cayco Nieto y Palpan Valer (2021) identificaron dificultades relacionado con la comunicación entre los trabajadores ingresantes y el personal con mayor antigüedad. Estos obstáculos afectan negativamente la integración corporativa. Por su parte, Gabriel Caldas (2025) estudió la gestión del talento humano y la calidad de los servicios para adultos mayores en el CIAM de la Municipalidad Distrital Pillco Marca. Estos antecedentes locales justifican investigar de manera específica la gestión del talento humano en esta institución municipal.

Aunque los estudios sobre la gestión del talento en el sector público son diversos, se identifica una brecha en las medidas de la eficiencia de la gestión del talento en las municipalidades distritales, en las que prevalecen métodos correlacionales y comparativos. Este estudio tiene la intención de llenar esa brecha al describir la eficiencia de la gestión del talento en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, ofreciendo así datos empíricos que mejoran la teoría de la administración pública.

El estudio está justificado desde la práctica ya que ayudará a identificar las fortalezas y debilidades de la institución que servirán de base para la toma de decisiones y la formación de políticas locales orientadas al desarrollo de la gestión del personal y la mejora de la calidad del servicio.

De esta forma, el presente estudio es necesario para conocer el nivel actual de efectividad en la gestión del talento humano en la Municipalidad de Pillco Marca. El objetivo principal es proporcionar propuestas que permitan mejorar la gestión de las instituciones y la mejora de la prestación del servicio público.

En este contexto, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es el nivel de eficiencia de la gestión del talento humano en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco, 2025? Para responder esta pregunta, el objetivo fue describir la eficiencia de la gestión del talento humano en dicha municipalidad, en términos de organización y planificación, capacitación y desarrollo personal, evaluación y resultados, comunicación, reconocimiento y motivación, y apoyo y mejora continua. Así, el estudio busca generar evidencia que permita identificar fortalezas y debilidades en la gestión institucional.

METODOLOGÍA

Diseño y enfoque

La investigación utilizó un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, ya que los datos se recopilaron en un

único momento en 2025, sin manipular deliberadamente la variable. Los diseños no experimentales permiten la observación de fenómenos en sus contextos naturales para su posterior análisis según Hernández-Sampieri et al. (2014).

Población y muestra

La población del estudio estuvo conformada por la totalidad de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, Huánuco, incluyendo tanto al personal administrativo como a los funcionarios municipales, quienes en conjunto representan el universo laboral sobre el cual se evaluó la eficiencia de la gestión del talento humano.

Según el Registro Institucional de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca (2025), la población total está conformada por 160 trabajadores, de los cuales 20 son funcionarios y 140 corresponden a servidores administrativos.

Dado que el estudio tuvo como propósito evaluar la eficiencia de la gestión del talento humano a partir de la percepción directa del personal administrativo y operativo de la municipalidad, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este tipo de muestreo resultó pertinente porque permitió acceder de manera oportuna a los trabajadores que cumplían con los criterios establecidos y que se encontraban disponibles durante el periodo de recolección de datos. El muestreo por conveniencia es utilizado cuando se requiere obtener información inmediata y directa del fenómeno en estudio, optimizando el tiempo y los recursos sin comprometer la validez de los datos obtenidos.

Por lo tanto, la muestra final estuvo conformada por 80 participantes, de los cuales 20 fueron funcionarios y 60 correspondieron a servidores administrativos.

Criterios de inclusión

Se incluyó en el estudio a los trabajadores que cumplían las siguientes condiciones: personal administrativo y funcionarios que laboran de manera activa en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, personal que tiene una antigüedad mínima de seis meses dentro de la institución y participantes que aceptaron el estudio de manera voluntaria.

Criterios de exclusión

Se excluyeron los siguientes casos: trabajadores que se encontraban de licencia, descanso médico o vacaciones durante el periodo de recolección de datos, personal contratado bajo modalidades temporales o por locación de servicios sin vínculo administrativo directo y trabajadores que no aceptaron participar en el estudio.

Instrumento

Para la recolección de información, se empleó un cuestionario estructurado de 18 ítems, elaborado para medir la eficiencia de la gestión del talento humano en

la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, basado en seis dimensiones clave de la gestión pública: organización y planificación, capacitación y desarrollo personal, evaluación y resultados, comunicación, reconocimiento y motivación, apoyo y mejora continua.

Se eligió este instrumento porque permite obtener percepciones directas y precisas del personal sobre los procesos internos institucionales, facilitando la identificación del nivel real de eficiencia en la gestión del talento humano.

El cuestionario empleó una escala tipo Likert de cinco niveles de respuesta: 1: totalmente en desacuerdo, 2: en desacuerdo, 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: de acuerdo y 5: totalmente de acuerdo.

Análisis del Instrumento de medición: cuestionario

El cuestionario fue sometido a evaluación de consistencia interna a fin de garantizar la fiabilidad de los resultados. Para ello, se aplicaron los coeficientes alfa de Cronbach y omega de McDonald, ampliamente utilizados en estudios de tipo social y organizacional.

Validez y confiabilidad

La validez y la confiabilidad del instrumento fueron consideradas adecuadas, siguiendo los criterios metodológicos propuestos por Nunnally y Bernstein (1994), quienes señalan que coeficientes de confiabilidad de 0.70 o superiores pueden considerarse aceptables para fines de investigación. El cuestionario de Huaytán Tucto (2021), adaptado para este estudio, alcanzó un alfa de Cronbach de 0.92 y un omega de McDonald de 0.911, valores que reflejan una alta consistencia interna del instrumento en la muestra evaluada.

Consideraciones éticas

La presente investigación respetó los principios éticos establecidos por la Universidad de Huánuco y las normas internacionales de ética en investigación social. Previamente a la aplicación del cuestionario, se informó a los participantes sobre los objetivos del estudio, su carácter académico y la utilización exclusiva de la información con fines científicos y estadísticos. Cada trabajador fue informado previamente y manifestó su participación voluntaria, con libertad para retirarse del estudio en cualquier momento sin repercusiones laborales ni personales.

Procedimiento y análisis

Para la interpretación de los resultados, se elaboró un baremo de análisis basado en la escala Likert de cinco niveles utilizada en el cuestionario, con el propósito de clasificar el nivel de eficiencia de la gestión del talento humano en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca. Este baremo permitió transformar los valores promedio obtenidos mediante el *software* SPSS v26 en categorías cualitativas que reflejan el grado de eficiencia observado en las diferentes dimensiones evaluadas.

RESULTADOS

Tabla 1

Variable: gestión del talento humano

Dimensión	Promedio	Nivel según baremo
Organización y planificación	3.66	Eficiente
Capacitación y desarrollo personal	3.36	Eficiente
Evaluación y resultados	3.65	Eficiente
Comunicación	3.57	Eficiente
Reconocimiento y motivación	3.21	Eficiente
Apoyo y mejora continua	3.49	Eficiente

Media de la variable: 3.49.

Nivel según baremo: eficiente.

Las medias obtenidas varían de 3.21 a 3.66, y alcanzan una media de 3.49.

Los valores promedio obtenidos muestran que las seis dimensiones evaluadas presentan puntajes comprendidos dentro del nivel “eficiente”, lo cual evidencia consistencia en los promedios generales. Organización y planificación, evaluación y resultados, y comunicación registran los puntajes más altos dentro de la variable, mientras que reconocimiento y motivación presenta el promedio más bajo, aunque dentro del mismo nivel establecido por el baremo.

Tabla 2

Dimensión: organización y planificación

Ítems	N	Mín.	Máx.	Media	Desv. estándar
p1	80	1	5	3.86	1.25
p2	80	1	5	3.63	1.02
p3	80	1	5	3.49	1.13

Media de la dimensión: 3.66.

Nivel según baremo: eficiente.

Los hallazgos muestran medias entre 3.49 y 3.86, con una media dimensional de 3.66, lo que refleja valores superiores dentro del rango observado.

Tabla 3

Dimensión: capacitación y desarrollo personal

Ítems	N	Mín.	Máx.	Media	Desv. estándar
p4	80	1	5	3.35	1.09
p5	80	1	5	3.35	1.07
p6	80	1	5	3.39	1.00

Media de la dimensión: 3.36.

Nivel según baremo: eficiente.

Los ítems presentan medias entre 3.35 y 3.39, con una media global de 3.36.

Tabla 4

Dimensión: evaluación y resultados

Ítems	N	Mín.	Máx.	Media	Desv. estándar
p7	80	1	5	3.61	1.05
p8	80	1	5	3.55	0.88
p9	80	1	5	3.80	0.96

Media de la dimensión: 3.65.

Nivel según baremo: eficiente.

Las medias obtenidas varían de 3.55 a 3.80, alcanzando una media de 3.65.

Tabla 5

Dimensión: comunicación

Ítems	N	Mín.	Máx.	Media	Desv. estándar
p10	80	1	5	3.59	0.99
p11	80	1	5	3.56	0.95
p12	80	2	5	3.56	0.85

Media de la dimensión: 3.57.

Nivel según baremo: eficiente.

Los promedios se encuentran entre 3.56 y 3.59, con una media de dimensión de 3.57.

Tabla 6

Dimensión: reconocimiento y motivación

Ítems	N	Mín.	Máx.	Media	Desv. estándar
p13	80	1	5	3.15	1.07
p14	80	1	5	3.20	0.99
p15	80	1	5	3.29	0.96

Media de la dimensión: 3.21.

Nivel según baremo: eficiente.

Las medias oscilan entre 3.15 y 3.29, y se obtiene una media general de 3.21.

Tabla 7

Dimensión: apoyo y mejora continua

Ítems	N	Mín.	Máx.	Media	Desv. estándar
p16	80	1	5	3.57	0.85
p17	80	1	5	3.42	0.91
p18	80	1	5	3.48	1.04

Media de la dimensión: 3.49.

Nivel según baremo: eficiente.

Los hallazgos indican medias entre 3.42 y 3.57, con una media total de 3.49.

Tabla 8
Baremo para el análisis e interpretación de resultados según la escala de Likert

Escala de Likert	Nivel de eficiencia	Rango de puntaje	Interpretación
5	Altamente eficiente	4.00 - 5.00	Existe una sólida organización, una comunicación efectiva y un fuerte reconocimiento al personal.
4	Eficiente	3.00 - 3.99	Se cumplen los objetivos, aunque pueden mejorarse algunos aspectos de motivación y desarrollo.
3	Ni eficiente ni ineficiente	2.00 - 2.99	Los procesos funcionan parcialmente, pero hay debilidades en la motivación y la comunicación.
2	Ineficiente	1.00 - 1.99	Existen deficiencias estructurales, falta de planificación y baja capacitación del personal.
1	Totalmente ineficiente	0.00 - 0.99	La desorganización y la falta de liderazgo afectan gravemente el desempeño institucional.

Nota. La escala fue diseñada utilizando una escala de Likert de cinco puntos en el instrumento ajustado de Huaytán Tucto (2021). Los rangos en los que se interpretaron las medias por los investigadores para la clasificación en el presente estudio fueron operativamente definidos.

El análisis descriptivo permitió obtener los siguientes valores promedio: las medias oscilaron entre 3.15 y 3.86, con una media general de 3.50 y una desviación estándar promedio de 1.00.

Estos valores, según el baremo construido en función de la escala de Likert, ubican el nivel de eficiencia en un rango eficiente.

Los puntajes más altos se observaron en las dimensiones de organización con un 3.86 y comunicación con un 3.80, lo cual evidencia una coordinación interna aceptable. Sin embargo, los promedios más bajos se presentaron en reconocimiento con un 3.15 y motivación con un 3.20, lo que demuestra una deficiencia en los mecanismos de valoración, los incentivos y la satisfacción laboral.

De esta forma, se identifica que el problema principal de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca es la falta de aplicación de estrategias de reconocimiento y motivación del personal, lo cual afecta directamente el clima organizacional, la satisfacción laboral y la eficiencia global de la gestión del talento humano. Además, los resultados obtenidos evidenciaron que, aunque existen avances en aspectos de organización interna, comunicación y planificación, las dimensiones de reconocimiento, motivación y desarrollo profesional presentaron puntajes más bajos, lo cual demuestra debilidades en la gestión de recursos humanos.

Asimismo, la media global de 3.50 ubica a la Municipalidad Distrital de Pillco Marca en el rango eficiente, lo que indica que la gestión del talento humano cumple parcialmente con los objetivos institucionales, pero aún no alcanza un nivel alto de eficiencia. El análisis muestra que la organización y la comunicación interna tienen resultados favorables, lo cual evidencia avances en la coordinación entre áreas y la claridad en la transmisión de información. Sin embargo, los valores más bajos se encuentran en la motivación, el reconocimiento y la capacitación, lo que indica que el personal no percibe suficientes oportunidades de crecimiento ni estímulos al

esfuerzo laboral. Esta situación genera una disminución en el compromiso institucional y en la eficiencia del servicio público, lo cual afecta la calidad de la atención de los ciudadanos.

Los hallazgos mostraron una gestión eficiente, con potencial de mejorar si se logra fortalecer los mecanismos de formación continua, evaluación del desempeño y programas de incentivos.

DISCUSIÓN

Variable de gestión del talento humano

La media de 3.49 para la variable gestión del talento humano la sitúa en la categoría eficiente de la escala utilizada en este estudio. Esto demuestra que la gestión del talento humano tiene un impacto positivo en los resultados deseados en el trabajo. León Aguilar y Villanueva Figueroa (2025) encontraron que, con la gestión de talento humano en una institución pública peruana, existían correlaciones positivas con el desempeño en el trabajo. Jiang et al. (2012) realizaron un metaanálisis que muestra cómo las actividades diseñadas para mejorar las habilidades, la motivación y la participación de los participantes/espectadores fortalecen el capital humano y la motivación de la organización. En el contexto municipal de Huánuco, Huaytán Tucto (2021) halló una relación moderadamente positiva entre la gestión del talento y el desempeño laboral. Estos antecedentes respaldan la importancia de la gestión integral del personal, aunque no avalan la afirmación de que un promedio de 3.00 o superior, por sí solo, sea un estándar universal de desempeño, por lo que la interpretación del valor 3.49 debe estar dentro de los límites del rango definido en esta investigación.

Dimensión de organización y planificación

Los resultados muestran que la organización y la planificación de la dimensión lograron una media de 3.66, situándose así en el nivel eficiente de la escala del estudio. Esto sugiere que los empleados perciben la definición

de roles, la aplicación de procedimientos apropiados y la coordinación entre las diferentes secciones. Según Robbins y Coulter (2018), la organización y la planificación ayudan en el logro de diferentes objetivos, la asignación de deberes y la creación de estructuras de la organización para asegurar la coordinación entre las diferentes secciones de una organización. Según Huerta Soto (2023), en la esfera pública municipal, existe una fuerte relación positiva entre la modernización de la gestión pública y la gestión del talento. Los resultados indican una percepción general favorable hacia la organización interna. Sin embargo, para establecer la consolidación de los mecanismos de coordinación y planificación claras, es necesario mantener una percepción favorable de la organización interna.

Dimensión de capacitación y desarrollo personal

Los resultados muestran que los participantes calificaron la formación de dimensiones y el desarrollo personal como eficaces, con una puntuación media de 3.36. Según Aguinis & Kraiger (2009), como resultado de un análisis de la literatura, la capacitación y el desarrollo pueden beneficiar a las personas, los equipos y las organizaciones en su conjunto siempre que se aborden los componentes de necesidades, diseño, transferencia y evaluación. Durand Aquino (2024) investigó el contexto municipal de Huánuco y encontró una relación positiva entre la capacitación del personal y el compromiso de los empleados de la Municipalidad Distrital de Castillo Grande. Además, la OECD (2023) se centra en la necesidad de desarrollar capacidades de aprendizaje y adaptación en los servicios del sector público. Teniendo en cuenta que las calificaciones promedio muestran una percepción favorable, es importante fortalecer la relevancia y mantener el impulso de las actividades de capacitación.

Dimensión de evaluación y resultados

La puntuación media de la dimensión de evaluación y resultados es 3.65, ubicándola en el nivel eficiente según la rúbrica del estudio. Esto es indicativo de una percepción favorable de la evaluación del desempeño, la justicia en la evaluación y el impacto positivo en el desempeño laboral. DeNisi & Murphy (2017), en su análisis de un siglo de investigación sobre la evaluación y gestión del rendimiento, señalan que los procesos involucrados en la evaluación del desempeño van más allá de la calificación de la valoración. La evaluación cumple un propósito, y las diversas fuentes de las que se obtiene la evaluación justifican una gama de reacciones y retroalimentación. Dicha actividad impacta la utilidad de la evaluación.

Según Castro Mori y Delgado Bardales (2020), a nivel nacional existe una relación positiva entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral. Debido a ello, los resultados de esta dimensión indican una base operativa positiva, y será importante utilizar los resultados de la evaluación de manera sistemática y continua como base para proporcionar retroalimentación y correctivas.

Dimensión de comunicación

Los resultados indican que la dimensión de la comunicación obtuvo un promedio de 3.57, en un nivel eficiente según el punto de referencia del estudio. Men (2014) encontró que, cuanto más simétrica es la comunicación interna y más apropiados son los canales de comunicación, mayor es la satisfacción de los empleados. Además, Neves & Eisenberger (2012) identifican que la comunicación de la dirección está relacionada con el apoyo organizacional percibido y, a través de esto, con el rendimiento. Según Cayco Nieto y Palpan Valer (2021), en Pillco Marca existen problemas de comunicación para los nuevos empleados al comunicarse con empleados de mayor jerarquía. A la luz de este contexto, el promedio obtenido en este estudio muestra una percepción relativamente positiva. Se recomienda que la retroalimentación, la participación y la comunicación en ambas direcciones sean mejoradas.

Dimensión de reconocimiento y motivación

Los resultados indican que la dimensión reconocimiento y motivación obtuvo una media de 3.21, la más baja de todas las dimensiones, y sitúa esta en el nivel eficiente. Brun & Dugas (2008) describieron el reconocimiento como una práctica de recursos humanos en forma de fuentes y prácticas variadas en la organización y, por lo tanto, requiere sistemas y mecanismos de gestión explícitos y consistentes. Al igual que Jiang et al. (2012), las prácticas de motivación de recursos humanos muestran un mecanismo mediante el cual la gestión individual se relaciona con los resultados organizacionales. En Huánuco, Rimas Castillo (2024) ha encontrado relaciones positivas de las prácticas de gestión del talento del personal, incluida la compensación y las competencias laborales. Este puntaje medio de señalización, por lo tanto, exige un examen crítico de las prácticas de recompensa y reconocimiento, incentivos y valoración del desempeño.

Dimensión de apoyo y mejora continua

Los resultados muestran que las dimensiones de apoyo y mejora continua obtuvieron una media de 3.49 y se sitúan por debajo del nivel eficiente según la escala del estudio. La OECD (2023) afirma que la gestión contemporánea del empleo público requiere habilidades de aprendizaje, adaptación y movilidad para gestionar los entornos cambiantes. Con respecto a los servicios municipales, Astete Montalvo et al. (2024) identificaron una evaluación positiva y significativa entre la gestión del talento y la calidad del servicio. En cuanto a la gestión del talento humano y el desempeño de los puestos públicos, León Aguilar y Villanueva Figueroa (2025) identifican solo correlaciones positivas. Estos resultados revelan que existen condiciones de apoyo institucional. Sin embargo, es necesario crear un sistema más metódico y continuo de entrenamiento y desarrollo corporativo para la mejora.

CONCLUSIONES

Considerando que el proceso de selección y conformación del capital humano fue la fase inicial del ciclo de gestión, constituye un elemento crítico que condiciona el rendimiento posterior del personal y la eficacia de todas las dimensiones evaluadas. La idoneidad de los perfiles incorporados determinó directamente la eficacia de las dimensiones de organización y planificación, capacitación y desarrollo personal, evaluación y resultados, comunicación, reconocimiento y motivación, y apoyo y mejora continua.

Primero, la variable de gestión del talento humano alcanza un nivel eficiente con una media general de 3.49, lo que refleja un funcionamiento administrativo adecuado. Las dimensiones presentan medias entre 3.21 y 3.66, lo que denota un desempeño estable en la Municipalidad Distrital de Pillco Marca según la escala de Likert de cinco niveles. Este puntaje indica que, si bien la institución cumple con sus funciones básicas y mantiene una operatividad estable, todavía existen áreas críticas que limitan la consolidación de una gestión altamente eficiente.

Segundo, la dimensión de organización y planificación, con una media de 3.66, se ubica en el nivel eficiente. Este resultado indica que el personal percibe una adecuada claridad de funciones, procedimientos institucionales que facilitan el trabajo y una coordinación razonable entre las áreas. La estructura organizativa permite un desempeño ordenado y coherente, sosteniendo la operatividad institucional. De esa forma, aún es necesario fortalecer ciertos mecanismos de articulación interdepartamental para garantizar una planificación más integrada y una ejecución más consistente de las actividades internas.

Tercero, la dimensión de capacitación y desarrollo personal alcanzó una media de 3.36, considerada eficiente. Los resultados muestran que la capacitación es percibida como funcional, aunque con un alcance limitado para consolidar un desarrollo profesional sólido. Si bien existen oportunidades de actualización, estas no siempre se implementan de forma continua, lo que restringe la modernización de las competencias laborales. La municipalidad requiere fortalecer sus estrategias formativas para promover un aprendizaje permanente y mejorar la adaptación del personal a las necesidades institucionales.

Cuarto, la dimensión de evaluación y resultados obtuvo una media de 3.65, ubicándose en el nivel eficiente. Los trabajadores perciben que la evaluación del desempeño se realiza de manera justa, aporta a la mejora laboral y contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta dimensión refleja procesos de evaluación operativos que orientan el rendimiento hacia estándares adecuados. Sin embargo, aún puede reforzarse el uso estratégico de los resultados de evaluación para impulsar mejoras continuas y fortalecer la cultura de rendimiento.

Quinto, la dimensión de comunicación obtuvo una media de 3.57 y alcanzó el nivel eficiente. El personal

percibe que la información institucional se transmite de forma clara y oportuna, y que existen espacios adecuados para expresar opiniones. Los canales comunicativos permiten el flujo efectivo de información y favorecen la coordinación interna. Pese a ello, aún pueden optimizarse los mecanismos de retroalimentación y participación para asegurar que la comunicación sea plenamente bidireccional y fortalezca la toma de decisiones.

Sexto, la dimensión de reconocimiento y motivación obtuvo una media de 3.21, siendo la más baja dentro del nivel eficiente. Los resultados indican que el personal percibe un reconocimiento limitado y estímulos moderados ante el buen desempeño, lo que afecta la satisfacción laboral y el compromiso institucional. Esta dimensión constituye un punto crítico, pues la ausencia de incentivos dificulta la consolidación de una cultura organizacional motivadora.

Séptimo, la dimensión de apoyo y mejora continua registró una media de 3.49, situándose también en el nivel eficiente. Los resultados evidencian que la institución ofrece apoyo adecuado para el cumplimiento de funciones y promueve ciertos mecanismos de mejora continua, aunque estos aún no se encuentran plenamente consolidados. Existe un esfuerzo institucional orientado a la modernización, pero todavía es necesario ampliar los procesos de actualización técnica y metodológica para fortalecer la calidad del servicio público.

Finalmente, como futuras líneas de investigación, se proponen futuros estudios sobre la gestión del talento humano basados en diseños correlacionales, que permitirían examinar las relaciones de la gestión del talento humano con el desempeño laboral, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la calidad del servicio público. También sería apropiado realizar estudios comparando los municipios distritales y provinciales. Tales estudios también deberían incluir investigaciones sobre la progresión de la gestión de recursos humanos a lo largo del tiempo. Esto debería incluir el desarrollo de capacitación, el desarrollo personal y los sistemas de reconocimiento y motivación, ya que son las dimensiones con las evaluaciones más bajas.

Por todo lo mencionado anteriormente, se formulan las siguientes recomendaciones:

- Implementar programas sistemáticos de capacitación orientados al desarrollo de competencias laborales y personales.
- Diseñar mecanismos transparentes de evaluación del desempeño que permitan reconocer logros y áreas de mejora.
- Establecer estrategias de reconocimiento e incentivos, tanto económicos como simbólicos, que fortalezcan la satisfacción y el compromiso institucional.
- Promover una cultura organizacional participativa, donde los trabajadores se encuentren vinculados a los objetivos institucionales y sean reconocidos como agentes activos en la mejora del servicio público.

REFERENCIAS

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Astete Montalvo, M. A., Alvarado Cantorín, D. I., Aguado Kiuchi, D. S., Chipana Saldivar, L., Barja Huayta, C. R., Campos Carpena, L. P., Romero Cisneros, C. M., y Torres Ruiz, F. J. (2024). Gestión del talento humano y calidad de servicio en funcionarios de una Municipalidad de la Selva Central. *E-Revista Multidisciplinaria del Saber*, 2, e-RMS25122024. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v2i.129>
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
- Castro Mori, K. O., y Delgado Bardales, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral: Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Cayco Nieto, R. M., & Palpan Valer, D. (2021). *La comunicación interna como medio de integración corporativa de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca-Huánuco 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. Repositorio institucional de la UNHEVAL. <https://hdl.handle.net/20.500.13080/6191>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (10.ª ed.). McGraw-Hill.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Durand Aquino, J. A. (2024). *Gestión del talento humano y el engagement en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Castillo Grande, Huánuco* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Agraria de la Selva]. Repositorio institucional de la UNAS. <https://hdl.handle.net/20.500.14292/2976>
- Gabriel Caldas, J. L. (2025). *Rediseño de la gestión del talento humano para mejorar el servicio al adulto mayor en la Municipalidad-Pillco Marca, 2024* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. Repositorio institucional de la UNHEVAL. <https://hdl.handle.net/20.500.13080/11635>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw-Hill Education.
- Huaytán Tucto, L. (2021). *Gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Castillo Grande-Huánuco* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Agraria de la Selva]. Repositorio institucional de la UNAS. <https://hdl.handle.net/20.500.14292/2001>
- Huerta Soto, C. E. (2023). *Modernización de la gestión pública y gestión del talento humano de una municipalidad distrital de Huaylas, 2022* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/115386>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- León Aguilar, R. N., & Villanueva Figueroa, R. E. (2025). Gestión del talento humano y desempeño laboral en una institución pública. *Impulso, Revista de Administración*, 5(9), 413-425. <https://doi.org/10.59659/impulso.v5i9.93>
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Municipalidad Distrital de Pillco Marca. (2025). *Registro institucional de recursos humanos 2025* [Documento administrativo interno no publicado].
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25(5), 452-464. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721834>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3.a ed.). McGraw-Hill.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Public employment and management 2023: Towards a more flexible public service*. <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Government at a glance: Latin America and the Caribbean 2024*. <https://doi.org/10.1787/4abdba16-en>
- Rimas Castillo, L. Y. (2024). *Gestión del talento humano y competencias laborales en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Luyando-Huánuco* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Agraria de la Selva]. Repositorio institucional de la UNAS. <https://hdl.handle.net/20.500.14292/2964>
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2018). *Administración* (13.a ed.). Pearson Educación.

Contribución de los autores

Todos los autores listados en el manuscrito han contribuido de manera significativa a su elaboración y han sido debidamente informados del envío del mismo a la revista.

Fuentes de financiamiento

La investigación fue realizada con recursos propios.

Conflictos de interés

Los autores declaran no tener conflictos de interés.

Correspondencia

Alzamora García, William
 1202021170@udh.edu.pe