

UNIVERSIDAD DE HUANUCO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TESIS

**“Gestión del talento humano y su relación con la motivación
laboral en el Gobierno Regional de Huánuco - 2024”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

AUTORA: Fernández Camarena, Fiorella Amparo

ASESORA: Quijano Zerpa, Sally Jaqueline

HUÁNUCO – PERÚ

2025

U

D

H

**TIPO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

- Tesis (x)
- Trabajo de Suficiencia Profesional()
- Trabajo de Investigación ()
- Trabajo Académico ()

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN: Gestión Administrativa
AÑO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN (2020)

CAMPO DE CONOCIMIENTO OCDE:

Área: Ciencias Sociales

Sub área: Economía y Negocios

Disciplina: Administración

DATOS DEL PROGRAMA:

Nombre del Grado/Título a recibir: Título Profesional de Licenciado(a) en Administración de Empresas

Código del Programa: P13

Tipo de Financiamiento:

- Propio (x)
- UDH ()
- Fondos Concursables ()

DATOS DEL AUTOR:

Documento Nacional de Identidad (DNI):
72961569

DATOS DEL ASESOR:

Documento Nacional de Identidad:44864629
Código ORCID: 0000-0003-4785-230

DATOS DE LOS JURADOS:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO	DNI	Código ORCID
1	Agustin Hurtado, Aldair Jorginho	Maestro en gerencia pública.	71384147	0009-0008- 5282-1341
2	Martel Fretell, Brand Harrys	Maestro en gestión y negocios, con mencion en gestion de proyectos.	43255620	0009-0002- 5369-9073
3	Falcón Huaman, Juan Cesar	Maestro en gestión y negocios, con mencion en gestion de proyectos.	41856905	0009-0004- 3821-8037



UDH
UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
P.A. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



En la ciudad de Huánuco, siendo las **11:00 horas del día 21 del mes de octubre del año 2025**, en el Auditorio "San Juan Pablo II" de la Facultad de Ciencias Empresariales, en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador integrado por los docentes:

Mtro. Brand Harrys Martel Fretell
Mtro. Aldair Jorginho Agustin Hurtado
Mtro. Juan Cesar Falcón Huamán

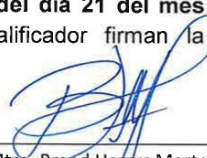
Presidente
Secretario
Vocal

Nombrados mediante la **RESOLUCIÓN N° 865-2025-D-FCOMP-UDH**, para evaluar la Tesis intitulada: "**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO -2024**", presentado por la Bachiller, **FERNANDEZ CAMARENA, Fiorella Amparo**, para optar el título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándola Aprobado con el calificativo cuantitativo de 14 (catorce) y cualitativo de Suficiente (Art. 47 - Reglamento General de Grados y Títulos).

Siendo las 12:00 p.m. horas del día 21 del mes de octubre del año 2025, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.


Mtro. Brand Harrys Martel Fretell
DNI: 43255620
Código ORCID: 0009-0002-5369-9073
PRESIDENTE


Mtro. Aldair Jorginho Agustin Hurtado
DNI: 71384147
Código ORCID: 0009-0008-5282-1341
SECRETARIO


Mtro. Juan Cesar Falcón Huamán
DNI: 41856905
Código ORCID: 0009-0004-3821-8037
VOCAL



VICERRECTORADO DE
INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO



CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El comité de integridad científica, realizó la revisión del trabajo de investigación del estudiante: FIORELLA AMPARO FERNANDEZ CAMARENA, de la investigación titulada "GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO - 2024", con asesor(a) SALLY JAQUELINE QUIJANO ZERPA, designado(a) mediante documento: RESOLUCIÓN N° 1065-2024-D-FCOMP-PAAE-UDH del P. A. de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Puede constar que la misma tiene un índice de similitud del 21 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el Software Turnitin.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas de la Universidad de Huánuco.

Se expide la presente, a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Huánuco, 03 de septiembre de 2025



RICHARD J. SOLIS TOLEDO
D.N.I.: 47074047
cod. ORCID: 0000-0002-7629-6421



MANUEL E. ALIAGA VIDURIZAGA
D.N.I.: 71345687
cod. ORCID: 0009-0004-1375-5004

Jr. Hermilio Valdizán N° 871 - Jr. Progreso N° 650 - Teléfonos: (062) 511-113
Telefax: (062) 513-154
Huánuco - Perú

17. Fernandez Camarena, Fiorella Amparo.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

21%	20%	11%	13%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.udh.edu.pe	4%
	Fuente de Internet	
2	hdl.handle.net	3%
	Fuente de Internet	
3	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola	2%
	Trabajo del estudiante	
4	repositorio.ucv.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
5	distancia.udh.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
6	Submitted to Universidad Alas Peruanas	1%
	Trabajo del estudiante	
7	repositorio.uwiener.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	



RICHARD J. SOLIS TOLEDO
D.N.I.: 47074047
cod. ORCID: 0000-0002-7629-6421



MANUEL E. ALIAGA VIDURIZAGA
D.N.I.: 71345687
cod. ORCID: 0009-0004-1375-5004

DEDICATORIA

A Dios, quien ha sido y es en la actualidad mi fiel guía y fortaleza brindándome sabiduría y perseverancia en cada uno de los pasos que doy.

A mis padres, gracias a quienes he podido recibir tanto amor, sacrificio y apoyo incondicional, lo que me ha enseñado en la vida ha sido el verdadero significado de dedicación y esfuerzo, en todas sus dimensiones.

A mi abuelo, que siempre me ha ofrecido su inmensa sabiduría y su ejemplo me ha servido y me sirve de inspiración.

Y a Danna, que siempre ha estado a mi lado dándome su compañera, cariño, lealtad incondicional y durante este proceso me brindó su compañía.

AGRADECIMIENTO

La universidad de Huánuco ha tenido un significado especial en mi trayectoria académica, ya que gracias a su calidad educativa he podido desarrollar competencias y habilidades necesarias para mi formación. La infraestructura, el ambiente académico motivacional, y los recursos disponibles han sido determinantes para alcanzar esta etapa educativa en mi vida.

La Facultad de Ciencias Empresariales y, en particular, el Programa Académico de Administración de Empresas, han sido claves en activar los conocimientos requeridos para enfrentar todos los retos del ámbito empresarial. Creo que la educación recibida en la facultad ha sido fundamental para llevar a cabo este trabajo y, por ende, para mi crecimiento profesional.

Igualmente, debo mencionar el apoyo incondicional de mi asesora Dra. Sally Jaqueline Quijano Zerpa. Su dedicación ha sido un factor importante junto con la paciencia y orientación en todas las etapas durante el proceso de investigar. La asesoría y el acompañamiento brindados en cada etapa de la tesis asegura que el trabajo presentado revisa los diferentes niveles de lógica y coherencia. El profesionalismo y compromiso en esta etapa también resulta determinante en la consecución de este objetivo.

Por último, y no menos importante, señalaré la colaboración del Gobierno Regional de Huánuco, que apoyó con la investigación dando información verídica.

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCIÓN	XIII
CAPÍTULO I	14
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2.1 PROBLEMA GENERAL	17
1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS	17
1.3 OBJETIVO GENERAL	17
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.7 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	19
CAPÍTULO II	21
MARCO TEÓRICO	21
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES	21
2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES	23
2.1.3 ANTECEDENTES LOCALES	25

2.2 BASES TEÓRICAS	27
2.2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	27
2.2.2 MOTIVACIÓN LABORAL	35
2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES	39
2.4 HIPÓTESIS	41
2.5 VARIABLES	41
2.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	41
2.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE: MOTIVACIÓN LABORAL	41
2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (DIMENSIONES E INDICADORES)	42
CAPÍTULO III	43
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
3.1.1 ENFOQUE	43
3.1.2 ALCANCE O NIVEL	44
3.1.3 DISEÑO	44
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	45
3.2.1 POBLACIÓN	45
3.2.2 MUESTRA	47
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	49
3.3.1 TÉCNICA	49
3.3.2 INSTRUMENTO	49
3.4 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	50
CAPÍTULO IV	51
RESULTADOS	51

4.1 PROCESAMIENTO DE DATOS	51
4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	69
4.2.1 CORRELACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL	69
4.2.2 CORRELACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1	70
4.2.3 CORRELACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2	71
4.2.4 CORRELACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3	72
CAPÍTULO V	73
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	73
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
ANEXOS	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	42
Tabla 2 Población de estudio	45
Tabla 3 Muestra.....	48
Tabla 4 ¿En qué medida considera que la institución define claramente los roles y responsabilidades de cada puesto en la planificación de puestos?..	51
Tabla 5 ¿Con qué frecuencia se actualizan las descripciones de funciones para reflejar cambios en las responsabilidades y tareas de los puestos?....	52
Tabla 6 ¿Con qué frecuencia los roles asignados dentro de la organización se ajustan a las competencias y habilidades de los empleados?.....	53
Tabla 7 ¿En qué medida considera que la organización ofrece oportunidades de formación adecuadas para el desarrollo profesional en su área de trabajo?	54
Tabla 8 ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de competencias que identifican las fortalezas y áreas de mejora en su desempeño laboral?	55
Tabla 9 ¿En qué medida tiene acceso a programas o actividades que fomenten la mejora continua de sus habilidades profesionales?	56
Tabla 10 ¿Con qué frecuencia se le ofrece la oportunidad de avanzar en su carrera dentro de la organización a través de promociones o cambios de puesto?	57
Tabla 11 ¿En qué medida tiene acceso a asesoramiento profesional para su desarrollo y avance en la carrera dentro de la organización?	58
Tabla 12 ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación constructiva sobre su desempeño que le ayude a mejorar y desarrollarse en su puesto?	59
Tabla 13 ¿La calidad del ambiente físico en su lugar de trabajo (incluyendo aspectos como limpieza, iluminación, ventilación y ergonomía), es buena?	60
Tabla 14 ¿Con qué frecuencia se le ofrece flexibilidad en sus horarios de trabajo o la opción de teletrabajo, si es aplicable a su puesto?.....	61
Tabla 15 ¿Considera usted que la compensación total que recibe (incluyendo salario, bonificaciones y beneficios) es equitativa y adecuada en relación con sus responsabilidades y el esfuerzo que invierte en su trabajo?.....	62

Tabla 16 ¿Considera usted que las relaciones interpersonales con sus colegas son positivas y colaborativas, contribuyendo a un ambiente de trabajo armónico y de apoyo mutuo?	63
Tabla 17 ¿El liderazgo en su área de trabajo es efectivo y motivador, proporcionando dirección clara, apoyo y reconocimiento a su desempeño?64	
Tabla 18 ¿La cultura organizacional (valores, normas y prácticas) en el Gobierno Regional de Huánuco es consistente con sus expectativas y contribuye positivamente a su motivación y sentido de pertenencia?	65
Tabla 19 ¿Considera usted que su nivel de productividad en el trabajo es alto y que cumple con los objetivos y metas establecidos de manera eficiente? 66	
Tabla 20 ¿Considera usted que muestra un alto nivel de iniciativa y proactividad en sus tareas, proponiendo nuevas ideas y soluciones sin necesidad de ser dirigido constantemente?.....	67
Tabla 21 ¿Considera usted que está satisfecho con su trabajo y con los aspectos relacionados con su desempeño, como las responsabilidades, el reconocimiento y el ambiente de trabajo?.....	68
Tabla 22 Correlación de la hipótesis general	69
Tabla 23 Correlación de la hipótesis específica 1.....	70
Tabla 24 Correlación de la hipótesis específica 2.....	71
Tabla 25 Correlación de la hipótesis específica 3.....	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 ¿En qué medida considera que la institución define claramente los roles y responsabilidades de cada puesto en la planificación de puestos?..	51
Figura 2 ¿Con qué frecuencia se actualizan las descripciones de funciones para reflejar cambios en las responsabilidades y tareas de los puestos?....	52
Figura 3 ¿Con qué frecuencia los roles asignados dentro de la organización se ajustan a las competencias y habilidades de los empleados?.....	53
Figura 4 ¿En qué medida considera que la organización ofrece oportunidades de formación adecuadas para el desarrollo profesional en su área de trabajo?	54
Figura 5 ¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de competencias que identifican las fortalezas y áreas de mejora en su desempeño laboral?	55
Figura 6 ¿En qué medida tiene acceso a programas o actividades que fomenten la mejora continua de sus habilidades profesionales?	56
Figura 7 ¿Con qué frecuencia se le ofrece la oportunidad de avanzar en su carrera dentro de la organización a través de promociones o cambios de puesto?	57
Figura 8 ¿En qué medida tiene acceso a asesoramiento profesional para su desarrollo y avance en la carrera dentro de la organización?	58
Figura 9 ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación constructiva sobre su desempeño que le ayude a mejorar y desarrollarse en su puesto?	59
Figura 10 ¿La calidad del ambiente físico en su lugar de trabajo (incluyendo aspectos como limpieza, iluminación, ventilación y ergonomía), es buena?	60
Figura 11 ¿Con qué frecuencia se le ofrece flexibilidad en sus horarios de trabajo o la opción de teletrabajo, si es aplicable a su puesto?.....	61
Figura 12 ¿Considera usted que la compensación total que recibe (incluyendo salario, bonificaciones y beneficios) es equitativa y adecuada en relación con sus responsabilidades y el esfuerzo que invierte en su trabajo?.....	62
Figura 13 ¿Considera usted que las relaciones interpersonales con sus colegas son positivas y colaborativas, contribuyendo a un ambiente de trabajo armónico y de apoyo mutuo?	63
Figura 14 ¿El liderazgo en su área de trabajo es efectivo y motivador, proporcionando dirección clara, apoyo y reconocimiento a su desempeño?	64

Figura 15 ¿La cultura organizacional (valores, normas y prácticas) en el Gobierno Regional de Huánuco es consistente con sus expectativas y contribuye positivamente a su motivación y sentido de pertenencia?	65
Figura 16 ¿Considera usted que su nivel de productividad en el trabajo es alto y que cumple con los objetivos y metas establecidos de manera eficiente? 66	
Figura 17 ¿Considera usted que muestra un alto nivel de iniciativa y proactividad en sus tareas, proponiendo nuevas ideas y soluciones sin necesidad de ser dirigido constantemente?.....	67
Figura 18 ¿Considera usted que está satisfecho con su trabajo y con los aspectos relacionados con su desempeño, como las responsabilidades, el reconocimiento y el ambiente de trabajo?.....	68

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue analizar la conexión entre la gestión del talento humano y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, en el año 2024. La metodología empleada se clasificó como aplicada, con un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental y un alcance descriptivo. La población objeto de estudio estuvo integrada por 60 empleados de la institución mencionada, quienes participaron en la recolección de datos mediante un cuestionario estructurado. Los hallazgos revelaron una relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y la motivación laboral, reflejada en un coeficiente de correlación de Pearson de 0,823 y un nivel de significancia de 0,000. Esto sugiere que una gestión adecuada tiene un impacto directo en el aumento de la motivación de los trabajadores. Se concluye que es esencial fortalecer los procesos de planificación de puestos, capacitación y desarrollo profesional, ya que esto resulta crucial para mejorar tanto el desempeño como el compromiso de los colaboradores en el sector público.

Palabras clave: Gestión del talento humano, motivación laboral, capacitación, planeación de puestos, desarrollo profesional.

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze the connection between human talent management and work motivation in the Regional Government of Huánuco, in the year 2024. The methodology used was classified as applied, with a quantitative approach, a non-experimental design, and a descriptive scope. The study involved 60 members of the institution, who participated in data collection through a structured questionnaire. The findings reveal a positive and significant relationship between human talent and work motivation, reflected in a Pearson correlation coefficient of 0.823 and a significance level of 0.000. It suggests that a gesture has a direct impact on employee motivation. It is concluded that strengthening student planning, training, and professional development processes is essential to improving both the performance and engagement of employees in the public sector.

Keywords: Human talent management, work motivation, training, student planning, professional development.

INTRODUCCIÓN

La administración del talento humano se ha convertido en una preocupación clave para el logro óptimo en cualquier organización. En las organizaciones actuales, la gestión efectiva de una organización supera el ámbito de atracción de talento y su reparto; también implica la motivación hacia el mejoramiento de la productividad y de la satisfacción en el trabajo. La motivación en el trabajo está ligada de manera muy estrecha con la manera en que las organizaciones manejan sus recursos humanos, como el diseño de puestos y promociones disponibles, por su impacto en el desempeño y la lealtad organizacional.

Esta investigación está compuesta por cinco capítulos:

En el Capítulo I, se discute el problema de investigación, delineando la justificación del estudio, enmarcando tanto los problemas generales como específicos y estableciendo los objetivos de la investigación. También se justifica la importancia del estudio mientras se esboza su alcance y se evalúa la viabilidad del proceso de investigación.

En el Capítulo II, se presenta la literatura relacionada con la gestión de recursos humanos y la motivación de los empleados a niveles internacional y nacional. El marco teórico también se presenta aquí. Además, se detallan las definiciones conceptuales, hipótesis y variables de investigación junto con sus dimensiones e indicadores.

La metodología se describe en el Capítulo III, que detalla el tipo de estudio, el enfoque adoptado, su alcance y diseño, así como la población y muestra elegidas para el análisis. Esto incluye una descripción de las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección y análisis de datos.

El Capítulo IV se centra en la discusión de los resultados obtenidos, así como un análisis exhaustivo de los datos procesados: validación de las hipótesis formuladas e interpretación de los resultados.

Finalmente, el Capítulo V reflexiona y discute las conclusiones del estudio, centrándose en proporcionar observaciones que son primarias y secundarias a los puntos esenciales elaborados en este capítulo junto con el análisis llevado a cabo a lo largo del estudio.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, el Departamento de Recursos Humanos desempeña un rol vital dentro de la organización, dado que su labor incide de manera directa en su eficiencia. No se trata solamente de reclutar y capacitar personal, sino que también incluye la motivación y el compromiso de la fuerza laboral. La motivación laboral resulta esencial en el mantenimiento de los niveles productivos y de satisfacción empresarial considerados elevados. Asimismo, una adecuada gestión del talento puede aumentar la motivación a través del sentido de pertenencia, posibilidades de desarrollo, así como un clima organizacional favorable. Esto mejora el desempeño, pero también el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A nivel internacional, el 77% de las empresas están luchando por cubrir puestos, siendo esta la tasa más alta en 17 años. Esto indica que hay una desconexión entre las expectativas del empleador y del empleado. Las empresas solían atraer y retener talento fácilmente con un buen salario junto a beneficios básicos, pero ahora, compensar económicamente no es la única consideración para los empleados. Los empleados ahora priorizan el equilibrio entre la vida personal, el trabajo flexible y ser parte de organizaciones que tengan un impacto social positivo. Las empresas ahora se ven obligadas a adaptar sus propuestas laborales a este cambio en las expectativas (Hernández, 2023).

Si bien la remuneración sigue siendo un aspecto importante, el reconocimiento, crecimiento profesional, inclusión y diversidad, además del sentido de propósito organizacional, son ahora tendencias cruciales para la motivación y retención del talento. Para estos casos, las empresas deberían revisar sus estrategias de gestión sobre el talento humano. Esto incluye no solo ofrecer sueldos competitivos, sino también un entorno que permita flexibilidad, desarrollo profesional y alineamiento con la misión organizacional. Esto ayudará a mejorar la motivación y atraer a los empleados que necesitan para prosperar en el mercado actual (Hernández, 2023).

Al mismo tiempo, ha habido un aumento en los problemas de salud mental entre los trabajadores. En España, cuatro de cada diez empleados tienen alguna forma de enfermedad, y uno de cada cuatro lucha con ansiedad o depresión, lo que impacta en su motivación y compromiso laboral. Las personas con problemas de salud mental y condiciones crónicas tienden a tener bajos niveles de compromiso en el trabajo y son más propensas a estar ausentes o presentes sin participar activamente (presentismo), lo que resulta en una reducción de la productividad y un aumento de costos para las empresas (Silva, 2024).

En España, el aumento en la tasa de absentismo se ha vuelto más prominente, lo que demuestra la necesidad de abordar este problema de manera urgente. Los líderes empresariales se ven obligados a enfrentar proactivamente los desafíos de salud mental. Las empresas que no se centran en la salud física y mental de su personal podrían experimentar una disminución en el compromiso y la motivación en el lugar de trabajo. Además, muchas organizaciones diseñan e implementan programas de bienestar que no están adaptados a las necesidades específicas de los diferentes segmentos de empleados, lo que lleva a una insatisfacción general a pesar de la existencia de políticas de bienestar (Silva, 2024).

Dentro del sector público en Perú, la gestión estratégica de recursos humanos enfrenta numerosos desafíos. Existe una necesidad innegable de un sistema de administración pública moderno y eficiente que cumpla con los estándares de calidad, sin embargo, muchas entidades públicas todavía tienen áreas persistentes de debilidad, particularmente en lo que respecta a la gestión del personal. Más a menudo de lo que se podría pensar, la gestión del personal está confinada a un rol operativo más orientado a funciones, carente de una visión estratégica que la conecte con los objetivos organizacionales. Esto obstaculiza la alineación óptima de las decisiones de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la entidad (Angulo, 2018).

En Perú, el servicio civil enfrenta problemas como la inexistencia de sistemas meritocráticos y de una institucionalidad robusta, lo que impacta en la configuración de procesos de contratación que no siempre privilegian el mérito y las competencias. A su vez, en la administración del capital humano influye el clientelismo político, donde las contrataciones pueden viciarse por

influencia política en lugar de ser basadas en la real probada idoneidad para el cargo. Con el fin de mejorar la calidad del servicio público y responder a las exigencias del país, es imperativo que la gestión de recursos humanos en el sector público cambie hacia una estructura más proactiva y estratégica, meritocrática, libre de manipulaciones políticas (Angulo, 2018).

La gestión del talento sigue siendo un reto en el Perú. En 2013, Ipsos reportó una tasa de rotación laboral del 15%, excluyendo a practicantes y personal temporal. Un año después, se encontró que el 91% de las empresas peruanas deseaba una rotación inferior al 10%, y de esas, el 67% prefería una rotación de menos del 5%, pero solo el 50% alcanzaba estas metas. En 2017, el Ministerio de Trabajo dio a conocer que la rotación en las empresas privadas de Lima Metropolitana era de 19.91%. Hay especialistas que sugieren que la rotación laboral promedio en Perú es 16.5%, por encima del promedio de la región que es 11% (Jáuregui, 2019)

Según un estudio de Gallup, la mitad de los empleados que abandonaron sus trabajos de forma voluntaria informaron que no hubo discusiones sobre su satisfacción laboral o su futuro con la empresa en los tres meses previos a su partida. Además, muchos sintieron que la organización podría haber hecho algo para prevenir su salida. Estas cifras indican que es necesario mejorar la gestión del talento en Perú. Para reducir la rotación, las empresas deben centrarse en la planificación de trayectorias profesionales, mejorar el ambiente laboral y ofrecer salarios competitivos. También es crítico que los líderes empresariales tomen un interés activo en el bienestar general y las aspiraciones profesionales de sus empleados para retener el talento (Jáuregui, 2019).

En este contexto, se toma la decisión de elaborar la tesis en cuestión. Esta investigación busca solucionar unos errores y problemas concretos que obstaculizan la gestión del talento humano en el Gobierno Regional de Huánuco. Entre estos problemas encontramos la falta de una adecuada alineación entre las políticas de recursos humanos y los propósitos estratégicos de la institución, así como la insuficiencia en el desarrollo profesional y en el clima laboral. Estos factores no solo afectan la motivación al trabajo, sino que impactan en la prestación de los servicios públicos en términos de eficiencia y calidad. Se propone como objetivo de la tesis

identificar y analizar dichos errores para ofrecer, como resultado, nuevas propuestas que optimicen la motivación y, por ende, la productividad y la calidad del servicio que se brinda a la ciudadanía. Así, podrá avanzarse en la construcción de unas políticas de gestión del talento humano más pertinentes que respondan a los requerimientos y expectativas de los colaboradores y la organización.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del talento humano y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024?

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cuál es la relación que existe entre la planeación de puestos y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la capacitación y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024?
- ¿Cuál es la relación que existe entre el desarrollo y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024?

1.3 OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la relación que existe entre la planeación de puestos y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024.
- Determinar la relación que existe entre la planeación de puestos y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024.
- Determinar la relación que existe entre el desarrollo y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se distinguirá de estudios previos al centrarse en el Gobierno Regional de Huánuco, una institución que no ha sido estudiada ampliamente en relación con la gestión del talento humano y su influencia en la motivación de los empleados. Busca abordar una brecha sustancial al analizar estos factores en un contexto regional definido, teniendo en cuenta las dinámicas sociales, culturales y organizacionales de la zona. Además,

abordará la necesidad de información más pertinente y oportuna para el año 2024, actuando sobre la escasez de investigaciones recientes que investiguen estos fenómenos dentro de los marcos gubernamentales de Perú.

1.5.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Esta investigación se ha sustentado teóricamente en varios aspectos. Primero, se considera un nuevo aporte a la gestión del talento humano al estudiar la influencia de las prácticas de recursos humanos en la motivación laboral en el sector público en el Gobierno Regional de Huánuco. En segundo lugar, se propone aportar a la literatura sobre la materia al enfocarse en una región y un contexto escasamente explorados. La información y los ángulos generados en los resultados son nuevos y útiles para otros investigadores y profesionales en el ámbito de la gestión pública. Por último, los aportes teóricos resultantes de esta investigación pueden ser considerados para el perfeccionamiento y la modificación de las teorías sobre motivación y gestión del talento humano, haciéndolas más aplicables a los gobiernos locales de los países en desarrollo. Esto, a su vez, da lugar a la formulación de políticas y prácticas más pertinentes y efectivas en la administración de recursos humanos en el sector público.

1.5.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La justificación práctica de esta investigación está alineada con los beneficios tangibles que aporta al Gobierno de la Región de Huánuco. Primero, los hallazgos contribuyeron a la identificación de las brechas en las prácticas de gestión de recursos humanos en la región y proporcionaron recomendaciones concretas para mejorar la motivación de los empleados. En segundo lugar, se espera que la entidad logre una mayor eficiencia y productividad tras la implementación de las estrategias propuestas por la investigación. Una fuerza laboral motivada es más probable que participe, lo que conduce a mejorar los servicios públicos que se brindan a los ciudadanos. En última instancia, los hallazgos de esta investigación podrían ser utilizados por otras entidades públicas que enfrentan condiciones similares para fomentar una gestión del capital humano que sea más

receptiva a las necesidades y expectativas de los empleados. En última instancia, esto ayudó a conformar un sector público más receptivo que podría satisfacer mejor las necesidades de la población.

1.5.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

En esta investigación, se optó por una aplicación con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental. Esta metodología permitió alcanzar de manera ordenada y eficaz los objetivos propuestos, entre ellos, el suministro de información concreta y mensurable respecto a la gestión del talento humano y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco. Se optó por una investigación aplicada porque, además de esperar alguna referencia sobre el caso, pretendía también crear estrategias que resulten pertinentes y útiles dentro del ámbito de la administración pública. Esto directamente mejora las prácticas de gestión y la motivación de los empleados. Se eligió el enfoque cuantitativo porque se podrá recoger y evaluar datos de manera objetiva mediante la aplicación de estadísticas y otras técnicas que aseguran la relevancia y fiabilidad de los hallazgos. Este enfoque facilitó la medición de algunos factores críticos como la motivación de los empleados y las prácticas de gestión del talento humano y permitirá establecer correlaciones claras entre ellos.

1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación, no se anticipan limitaciones notables que obstaculicen el progreso o los resultados del estudio. El investigador contaba con la disponibilidad requerida y suficiente tiempo para llevar a cabo todas las etapas del proceso investigativo de manera sistemática y ordenada. Todos los recursos necesarios estaban disponibles, incluyendo información relevante, acceso a encuestas y la colaboración del personal del Gobierno Regional de Huánuco, lo que facilitó en gran medida la recopilación y análisis de la información requerida.

1.7 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La viabilidad de esta investigación fue respaldada por varios factores clave que garantizan el desarrollo exitoso de esta investigación. Por ejemplo, la completa disponibilidad de la investigadora fue un activo, ya que dedicó el tiempo y los recursos adecuados requeridos para completar cada paso del

estudio de manera detallada y minuciosa. Además, hay una disponibilidad razonable de las fuentes de información relevantes, que incluyen los documentos internos del Gobierno Regional de Huánuco, encuestas a empleados y entrevistas con directivos públicos. La cooperación y el apoyo institucional ya han sido otorgados, lo que facilitó aún más la recolección de datos y la aplicación de los hallazgos del estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES

García (2019), en su tesis titulado: *“Modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral de la Corporación Santa Ana”*, para optar el título profesional de Ingeniería de empresas y administración de negocios por la Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador. El objetivo principal de esta investigación es diseñar un modelo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los empleados de la Corporación Santa Ana S.A. La investigación adopta un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. En la parte cualitativa, se utilizará un método interpretativo para comprender profundamente las diferentes situaciones y problemas que afectan a la organización. Por otro lado, el método analítico-sintético se aplicará en la parte cuantitativa, permitiendo un análisis detallado y sistemático de los datos recopilados. La población y muestra de la investigación incluye a los empleados de la Corporación Santa Ana S.A., quienes participan en el estudio a través de encuestas y otros instrumentos de recolección de datos. Los resultados de la investigación revelan que la mayoría de los empleados realizan sus funciones de manera empírica, sin una adecuada planificación basada en sus perfiles profesionales. Esto se debe a la falta de capacitaciones y programas de desarrollo personal. Además, se identificó una carencia de incentivos motivacionales, lo cual ha contribuido a un bajo rendimiento laboral. Se concluye que el modelo de gestión del talento humano propuesto recoge y aborda las diversas anomalías existentes en la administración del talento humano en la corporación. La implementación de este modelo es esencial para corregir las deficiencias identificadas.

Ramos (2022), en su tesis titulado: *“Gestión del talento humano y rendimiento laboral”*, para optar el título de Magister en Administración de Empresas por la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de

Guayaquil, Ecuador. El objetivo principal de esta investigación es evaluar el impacto de la gestión del talento humano en el rendimiento laboral de una estación de servicio que vende combustibles al por menor. La investigación adopta un enfoque mixto con un propósito inductivo. Se utilizaron varias técnicas de recolección de datos, incluyendo la observación directa, encuestas y entrevistas, para obtener una comprensión profunda de la situación. Estas técnicas permitieron reunir datos cualitativos y cuantitativos sobre los procesos y el rendimiento laboral dentro de la estación de servicio. La muestra de la investigación consistió en 25 trabajadores de la estación de servicio. Los resultados de la investigación mostraron varias áreas con oportunidades de mejora. El proceso de atención al cliente, llevado a cabo por los despachadores, tiene un 39% de subprocesos desarrollados, de los cuales el 17% necesitan mejoras y el 44% no se cumplen adecuadamente. En el proceso de descarga de combustible, un 62% de los subprocesos se cumplen pero con observaciones. Además, el proceso de selección y reclutamiento tiene un 52% de incumplimiento. El estudio concluye con una propuesta de gestión operativa que incluye tres tipos de manuales: uno para los procesos operativos, otro para el proceso administrativo y un manual de funciones. Estos manuales han sido validados por un grupo de expertos y están listos para su implementación inmediata.

Carrasco (2022), en su tesis titulado: *“Selección del talento humano y la productividad laboral de una institución educativa particular”*, para optar el título de Magíster en Administración de empresas por la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador. El objetivo principal de este estudio es evaluar cómo los procesos de selección de talento humano influyen en la productividad laboral dentro de una institución educativa particular. La investigación adopta un enfoque mixto, combinando elementos cuantitativos y cualitativos. La muestra de la investigación se compone de los empleados de una institución educativa particular. Los resultados de la investigación revelan una alta rotación de personal y una insatisfacción significativa debido a la modalidad de contratos fijos, que limitan las

oportunidades de trabajo alternas. Esta situación lleva a una falta de concentración en las labores cotidianas, lo que disminuye la productividad laboral. La investigación destaca la necesidad de mejorar los procesos de selección para alinear mejor la productividad con las necesidades de la organización. El estudio concluye que es crucial para las instituciones educativas privadas contar con herramientas administrativas adecuadas para evaluar y mejorar sus procesos de selección de talento humano. Implementar procedimientos eficaces no solo mejorará la productividad laboral, sino que también tendrá un impacto positivo en la gestión administrativa y los resultados económicos de la institución.

2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES

Marrufo y Guarderas (2019), en su tesis titulado: *“La gestión del talento humano y su relación con la motivación laboral de los colaboradores de Epsel S.A. Chiclayo, 2017”*, para optar el título profesional de Licenciado en Administración de empresas por la Universidad Señor de Sipán. El objetivo principal de esta investigación es determinar la relación entre la gestión del talento humano y la motivación laboral de los empleados en EPSEL S.A. La tesis busca entender cómo los programas de gestión del talento humano pueden influir en la motivación y rendimiento de los colaboradores. La metodología utilizada en esta investigación es cuantitativa, con un enfoque descriptivo, correlacional y propositivo. Se aplicó una encuesta basada en un cuestionario con escala de Likert para recolectar datos. La muestra de la investigación incluye los empleados de EPSEL S.A. que participaron en la encuesta. Los resultados del estudio revelaron una correlación positiva débil de 0,166 entre la gestión del talento humano y la motivación laboral, según el coeficiente de Pearson. El 40% de los encuestados considera que la gestión del talento humano en la empresa es buena, mientras que el 50% indica un alto grado de motivación laboral. Estos hallazgos sugieren que mejorar la gestión del talento humano podría incrementar la motivación laboral en EPSEL S.A. La investigación concluye que implementar un programa de

gestión del talento humano puede mejorar la motivación laboral de los empleados en EPSEL S.A.

Rodriguez (2023), en su tesis titulado: *“Gestión del talento humano y motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza, 2022”*, para optar el título profesional de Licenciada en Administración de empresas por la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. El objetivo principal de esta investigación fue determinar cómo la gestión del talento humano influye en la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza durante el año 2022. La metodología aplicada fue no experimental, utilizando un enfoque mixto y un diseño de corte transversal. El estudio se clasificó como correlacional, buscando establecer la relación entre la gestión del talento humano y la motivación laboral. La investigación se centró en los empleados de la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza. Los resultados indicaron que la gestión del talento humano en la municipalidad se lleva a cabo bajo condiciones adecuadas, lo que tiene un impacto positivo en la motivación laboral de los empleados. La investigación concluye que la gestión del talento humano tiene una incidencia positiva y significativa en la motivación laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza.

Yauri y Mamani (2023), en su tesis titulado: *“Gestión del talento humano y motivación laboral de los trabajadores de la Subsede Majes en la empresa minera Laytaruma S.A., Arequipa, 2023”*, para optar el título profesional de Ingeniero Comercial por la Universidad José Carlos Mariátegui. El objetivo principal de esta investigación fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y la motivación laboral de los trabajadores de la Subsede Majes en la Empresa Minera Laytaruma S.A., Arequipa, en el año 2023. La metodología utilizada fue de tipo básica, con un diseño no experimental y un enfoque correlacional. La muestra estuvo compuesta por 28 colaboradores de la Subsede Majes de la Empresa Minera Laytaruma S.A. Los hallazgos mostraron que el 46% de los trabajadores perciben la gestión del talento humano como eficiente, destacando un sistema eficaz para identificar, desarrollar y

retener el talento del personal. Además, el 43% de los empleados demostraron un alto nivel de motivación laboral, caracterizado por un fuerte compromiso y dedicación hacia sus tareas. La investigación concluye que existe una relación positiva alta entre la gestión del talento humano y la motivación laboral, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.857.

2.1.3 ANTECEDENTES LOCALES

Ramírez (2022), en su tesis titulado: *“Gestión del talento humano y satisfacción del personal que labora en la unidad ejecutora 405-red de salud Huamalies, Huánuco-2021”*, para optar el grado académico de Maestra en Gerencia en Servicios de la Salud por la Universidad de Huánuco. El objetivo principal de esta investigación fue determinar la relación entre la gestión del personal de salud y la satisfacción del personal. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, de tipo básico y nivel correlacional, con un diseño correlacional-descriptivo. Se trabajó con una muestra de 57 trabajadores de la Unidad Ejecutora 405-Red de Salud Huamalies. La muestra estuvo compuesta por 57 trabajadores de la Unidad Ejecutora. Los resultados mostraron que la gestión del talento humano tiene una relación estadísticamente significativa, muy buena y negativa ($T_b = -0.969$, $p = 0.000$) con la satisfacción laboral. Las relaciones interpersonales mostraron una relación significativa, buena y positiva ($T_b = 0.878$, $p = 0.000$) con la satisfacción laboral. Los estilos de dirección se relacionaron de manera significativa, muy buena y negativa ($T_b = -0.938$, $p = 0.000$) con la satisfacción laboral. El sentido de pertenencia tuvo una relación significativa, buena y negativa ($T_b = -0.849$, $p = 0.000$) con la satisfacción laboral. La retribución y estabilidad evidenció una relación significativa, muy buena y positiva ($T_b = 0.921$, $p = 0.000$) con la satisfacción laboral. Se concluyó que a medida que disminuye la gestión del personal de salud, la satisfacción laboral también disminuye de manera simultánea.

Suarez (2020), en su tesis titulado: *“Influencia de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de los administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, Huánuco – 2019”*, para optar el

grado académico de Maestro en Gerencia Pública por la Universidad Nacional Hermilio Valdizán. El objetivo del presente estudio fue conocer la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral de los administrativos. La investigación fue de tipo correlacional, prospectivo, observacional, transversal y analítico. Se emplearon técnicas de encuesta y observación, utilizando como instrumentos un cuestionario y una guía de observación. La población muestral estuvo constituida por 60 administrativos. Los resultados mostraron que el 80% de los administrativos con buena gestión del talento humano también tienen un buen desempeño laboral. El 83.3% de los administrativos con buena gestión en la dimensión de compensación del personal tienen un buen desempeño laboral. El estudio concluyó que la gestión del talento humano influye de manera positiva en el desempeño laboral de los administrativos.

Soria (2023), en su tesis titulado: *“Gestión del talento humano y calidad del servicio en la Oficina de Discapacitados de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2022”*, para optar el grado de Maestro en Gestión Pública para el desarrollo social por la Universidad Nacional Hermilio Valdizán. El objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar la relación significativa entre la gestión del talento humano y la calidad de servicio. La investigación tuvo un enfoque explicativo correlacional y de tipo aplicada. Se empleó un diseño no experimental y transversal. La muestra estuvo compuesta por 70 personas. Los resultados de la investigación mostraron que existe una relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y la calidad de servicio. La hipótesis nula, que afirmaba que no había correlación, fue rechazada, y se aceptó la hipótesis alternante, que indicaba que existía una correlación. La correlación general fue baja, con un coeficiente de 0.333. Las pruebas específicas también mostraron correlaciones positivas entre la gestión del talento humano y diversas dimensiones de la calidad de servicio, con coeficientes de correlación de 0.333, 0.442, y 0.280, calificadas como bajas, moderadas y escasas. La investigación concluyó que la gestión del talento humano tiene una relación positiva y significativa con la calidad del servicio en la Oficina

del Adulto Mayor y Personas con Discapacidad de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

2.2.1.1 TEORÍAS ACERCA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

a) Teoría de los recursos humanos

Peter Drucker, considerado por muchos como el padre de la gestión moderna, transformó el pensamiento empresarial con sus teorías sobre los recursos humanos. En 1954, publicó un libro en el que argumentaba a favor de la idea de que los empleados no son meramente unidades operativas de una organización. Más bien, son un recurso fundamentalmente importante que contribuye al crecimiento y éxito estratégico de la empresa. Drucker afirmó que la gestión de los recursos humanos debería considerarse muy importante, si no la más importante función de gestión en una organización.

Al alcanzar sus objetivos estratégicos, las empresas, como sugiere el autor, necesitan realizar inversiones sustanciales en su capital humano, incluyendo aprovechar al máximo y *mejorar de manera efectiva y deseable* sus habilidades, conocimientos y capacidades. Esto implica no solo atraer a los candidatos adecuados, sino también proporcionar la formación adecuada, el desarrollo profesional y un entorno estimulante que motive y retenga a los empleados. Desde este punto de vista, los empleados deben ser considerados como activos estratégicos de la organización con el potencial de impulsar la innovación, la creatividad y la eficiencia organizativa. Él observó que la productividad y la eficiencia organizativa son, en gran medida, función de cómo se gestionan los recursos humanos. Además, Drucker siempre ha puesto un fuerte énfasis en una buena comunicación interna acompañada de

una participación activa de los empleados en la toma de decisiones, y la apreciación individual en la cultura corporativa (Murillo, 2005).

b) Teoría de la gestión del talento estratégico

Peter Cappelli, un renombrado académico en recursos humanos, desarrolló la teoría de la gestión estratégica del talento en 2008. Esta teoría intenta armonizar la gestión del capital humano con la estrategia empresarial de la organización, asegurando que ambas estén alineadas y sinergizadas hacia la consecución de la visión a largo plazo de la empresa. Como elabora Cappelli, cualquier organización que espera ser competitiva y financieramente exitosa necesita prever proactivamente sus requisitos de talento. En este sentido, "estratégicamente" y "proactivamente" se refieren a anticipar la toma de decisiones pertinentes relacionadas con la provisión y gestión de las habilidades críticas que serán necesarias. Esta teoría postula que es importante responder a la escasez de recursos, pero igual de importante es la capacidad de prever y planificar los futuros requisitos de recursos. La planificación de sucesiones sigue siendo uno de los pilares fundamentales de la estrategia en cualquier organización. Cappelli enfatiza que la evaluación y selección cuidadosa de candidatos para puestos clave, seguida de vías de desarrollo personalizadas, es crucial. Esto implica que las organizaciones requieren diseñar estructuras sistémicas que consideren el desarrollo del talento, incluyendo en él la educación y mentoría, planes de desarrollo profesional, etapas de desarrollo, así como medios que otorguen a los colaboradores para asumir mayores responsabilidades (Troncan, 2008).

2.2.1.2 DEFINICIÓN

Como explica Chiavenato, la gestión del talento humano implica una planificación, reclutamiento, selección, formación, desarrollo, evaluación y valoración de sistemas de personal. Dentro de cada uno de estos sistemas, existen estrategias específicas de recursos humanos que garantizan una alineación correcta entre los individuos con las cualificaciones adecuadas y los puestos que les permitirán desarrollar plenamente su potencial mientras ayudan significativamente en el logro de los objetivos organizacionales. Chiavenato ofrece varios conceptos clave:

- Valor Estratégico del Talento: Considerado por Chiavenato, los empleados son activos estratégicos. Esto indica que su gestión debe estar alineada con la visión y misión del negocio. Debe garantizar que este capital humano haga más que cumplir con sus responsabilidades. Debe fomentar el crecimiento organizacional y la innovación
- Desarrollo de Empleados: Chiavenato define el desarrollo del talento a un nivel macro como un proceso holístico. No se trata solo de capacitación técnica; también incluye habilidades blandas, desarrollo personal y liderazgo. Esto crea las condiciones de un sistema donde los empleados son capaces de alcanzar su máximo potencial y también mejorar su valor para la organización.
- Cultura Organizacional: Las políticas respecto al capital humano deben, de una manera u otra, contribuir a fomentar una cultura organizacional positiva. Como señala Chiavenato, una cultura que abrace el aprendizaje continuo, la colaboración y la apreciación es esencial para mantener altos niveles de compromiso y satisfacción laboral.
- Adaptabilidad y Flexibilidad: Como sugiere el autor Chiavenato, si alguna vez hemos cuestionado la prosa producida en el contexto de los negocios en auge, es en las líneas proactivas y reactivas establecidas para la gestión de los recursos humanos. Tales políticas necesitan ser proactivas

y reactivas a las tendencias emergentes, tecnologías y al mercado laboral en constante evolución.

- Medición y Evaluación: En estos conceptos se encuentran la medición y evaluación del desempeño, así como la efectividad de las políticas de gestión del capital humano, enfatiza Chiavenato. Esto permite a la organización establecer metas y objetivos claros. Las líneas base permiten identificar áreas y caminos alternativos que se pueden aplicar para mejorar los enfoques (Chiavenato, 2017).

2.2.1.3 IMPORTANCIA

Idalberto Chiavenato, a través de sus obras, presenta una visión estratégica integrada de los recursos humanos (RRHH) mostrando cómo una gestión efectiva puede mejorar el rendimiento organizacional. A continuación, se presenta un análisis de sus puntos de vista más significativos respecto a los recursos humanos:

- a) Importancia Estratégica de los Recursos Humanos: Chiavenato considera que los recursos humanos son una parte crucial y estratégica para cualquier organización. Desde su perspectiva, el éxito de una empresa en el mercado no se define solamente por sus activos financieros o su infraestructura tecnológica. Más bien, está relacionado con la forma en que administre su capital humano. Chiavenato sostiene que las personas organizacionales son el fundamento de las ventajas competitivas sostenibles.
- b) Gestión Integrada de Recursos Humanos: La gestión de recursos humanos integra desde las tareas más simples, como la selección de empleados y la gestión de nómina. Chiavenato sostiene que se debe trabajar en un sistema más holístico que incluya la elaboración de políticas relacionadas con la selección, capacitación, evaluación, remuneración y con el bienestar global de los trabajadores. Esta política de gestión integrada resulta fundamental para propiciar un clima

laboral positivo en donde se perciban altos niveles de productividad y motivación.

- c) Desarrollo y Capacitación: Chiavenato enfatiza la importancia de la capacitación y el desarrollo continuo para todos los integrantes de una organización. A su juicio, el aprendizaje a lo largo de la vida permite a los individuos mantenerse competitivos en un entorno cambiante. El acompañamiento en el desarrollo profesional potencia la creciente competencia de los trabajadores en el desempeño y, a la vez, incrementa el nivel de satisfacción y el compromiso organizacional.
- d) Cultura Organizacional: Chiavenato es también conocido por sus aportes sobre la cultura organizacional. Él sostiene que una cultura organizacional positiva y fuerte fomenta la colaboración, la innovación, al igual que el respeto, lo que influye favorablemente en la conducta y actitud de los trabajadores. Una cultura organizacional positiva y fuerte no sólo retiene talento, sino que también atrae a nuevos colaboradores que se identifican con la cultura.
- e) Adaptabilidad al Cambio: Para Chiavenato, los recursos humanos deben ser flexibles y adaptables. Uno de los hechos vitales en el ámbito empresarial contemporáneo es la rapidez con la cual uno es capaz de adecuarse a nuevas circunstancias. Esto incluye la adopción de tecnologías nuevas, la observancia de nuevas leyes y regulaciones, así como la alineación con cambios en las expectativas de los trabajadores y del mercado.
- f) Evaluación y Evaluación: Para Chiavenato, medir el rendimiento y evaluar las estrategias de recursos humanos son ambos críticos. En ausencia de un sistema de evaluación, se vuelve extremadamente difícil determinar cómo han funcionado las prácticas y políticas implementadas y su nivel de eficiencia. Él sugiere el uso de indicadores clave de rendimiento (KPI) junto con otras métricas para rastrear y

gestionar los recursos humanos con el objetivo de una mejora continua.

Ciertamente, Chiavenato argumenta que los recursos humanos son la columna vertebral de cualquier organización exitosa. Su enfoque holístico revela la necesidad de desarrollar, motivar y retener a los empleados no solo como acciones dentro de una organización, sino como esenciales para garantizar el éxito de la organización a largo plazo. Su trabajo proporciona un mapa integral para las organizaciones que buscan mejorar sus prácticas de gestión de recursos humanos, centrándose en la flexibilidad, el aprendizaje continuo y una fuerte cultura organizacional (Chiavenato, 2017).

2.2.1.4 FUNCIONES

Según Chiavenato, gestionar a las personas como un recurso implica involucrarse en varias funciones esenciales que son críticas para el éxito de una organización. Estas actividades comprenden el diseño de la estrategia de recursos humanos para la organización, el reclutamiento y selección, la capacitación y desarrollo, la evaluación y gestión del desempeño, la planificación de compensaciones, el mantenimiento del clima organizacional, entre otros. Todas estas actividades son interdependientes y deben alinearse con las directivas estratégicas de la organización. La estrategia asegura que se contemplen todas las oportunidades adecuadas y las demandas futuras; la selección asegura que las aptitudes requeridas sean adecuadas; la capacitación facilita el desarrollo profesional gestionado; la gestión del desempeño asegura control sobre diferentes indicadores de calidad; y, en compensación y clima, hay observancia de los requisitos motivacionales. Así, en la caracterización de la gestión del talento humano, Chiavenato indica que no solo se trata de gestionar los recursos, sino de potenciarlos para lograr resultados organizacionales de manera efectiva y duradera (Chiavenato, 2017).

2.2.1.5 DIMENSIONES

a) Planeación de puestos

La planificación del trabajo es una función esencial en la gestión de recursos humanos porque intenta definir y delinear las responsabilidades, tareas y competencias de un puesto determinado dentro de una organización. En mis propias palabras, esto significa que la planificación es mucho más que simplemente asignar puestos; más bien, es el diseño proactivo y estratégico de cada puesto para maximizar las habilidades de los empleados y las contribuciones al desarrollo organizacional. Esto incluye evaluar las necesidades de la organización actualmente y en el futuro, realizar planificación estratégica, desarrollar los marcos de los puestos, así como alinearlos con los objetivos y políticas de la empresa. En este sentido, como propone Chiavenato, una planificación de trabajo efectiva dentro de una organización permite a la organización mantener una estructura ágil y eficiente ante los cambios en su entorno mientras optimiza el rendimiento y la satisfacción de los empleados (Chiavenato, 2017).

b) Capacitación:

La capacitación, tal como la define Chiavenato, es un proceso que se ejecuta de manera sistemática y continua con la finalidad de perfeccionar las destrezas, la formación y las competencias de los trabajadores en sus diferentes niveles y posiciones, optimizando el cumplimiento de sus funciones y la adaptación y superación de los cambios y retos que se dan en el plano organizacional. Esto implica que una vez que se lleva a cabo la capacitación no es un proceso que se repita una vez, se trate de un proceso donde en una única vez se ejecute una inversión táctica en el capital humano de la organización. Esta realidad significa identificar

y cerrar brechas de capacitación e intencionadamente diseñar las acciones formativas que se van a valorar en la organización de manera continua. Como afirmó Chiavenato, la capacitación se realiza dentro de una atmósfera propicia que permite a las personas desarrollarse en lo profesional y lo personal, lo que redundará en incremento de la productividad y competitividad de la empresa. Al establecer una cultura formal de aprendizaje organizacional y sostenido, las organizaciones garantizan que los colaboradores están más que calificados para afrontar diferentes desafíos y para participar de manera proactiva en la construcción de una organización que persista en el tiempo (Chiavenato, 2017).

c) Desarrollo

El desarrollo del talento humano implica el avance holístico y continuo que la organización espera de sus colaboradores. En este sentido, comprendo que el desarrollo implica planificación estratégica sobre el desarrollo profesional de los colaboradores, lo cual supera el perfeccionamiento de habilidades: aumenta la competencia general de los trabajadores de modo que puedan desempeñar, en el futuro, funciones más sofisticadas. Esto incluye el diseño de planes de carrera, mentorías, rotación de puestos, y formación en liderazgo, entre otros. El desarrollo, a juicio de Chiavenato, es un componente que permite que los trabajadores se sientan comprometidos y motivados porque son atendidos en sus expectativas, dado que la organización se preocupa por su inversión a largo plazo. Se tiene también que mejora la movilidad interna y ayuda en la retención de talento, asegurando a la organización la existencia de un reservorio con las habilidades y competencias requeridas para enfrentar los retos y alcanzar los objetivos estratégicos que se ha planteado en el mediano y largo plazo (Chiavenato, 2017).

2.2.2 MOTIVACIÓN LABORAL

El concepto de motivación laboral refiere a la identificación de factores tanto psicológicos como económicos que fomentan la mejoría en el rendimiento y la productividad de los empleados. En mi entendimiento, la motivación abarca mucho más que cuestiones financieras y económicas; también se refiere a motivaciones internas que ayudan a los trabajadores a sobresalir. Chiavenato menciona sobre la necesidad de procurar que exista en la empresa un clima organizacional en el que los trabajadores sientan que realmente son apreciados, que tienen retos por cumplir alineados con su capacidad, y que trabajan por el crecimiento de la organización. La motivación laboral reconoce y satisface las necesidades de los colaboradores al brindarles un desarrollo profesional adecuado, mantener canales de comunicación franca y proactiva, y respetando su vida familiar y personal. Un trabajador motivado es también más productivo, más creativo y más comprometido con el trabajo. Esto es también beneficioso para la organización a nivel eficiencia y logro de objetivos (Chiavenato, 2017).

La motivación laboral se define como el conjunto de aspectos internos y/o externos que llevan a un trabajador a realizar sus funciones con entusiasmo, dedicación y propósito. Estos aspectos van más allá de los motivos económicos como el pago y la bonificación. También incluyen aspectos intrínsecos tal como el reconocimiento que se recibe de los superiores y compañeros, el pertenecer a la organización, así como las posibilidades de mejora profesional y personal que se ofrecen. Una motivación laboral adecuada fomenta un clima organizacional saludable donde el colaborador se siente valorado y comprendido, lo que le permite alinearse mejor con sus metas y objetivos. Con frecuencia, los empleados motivados tienden a ser más productivos, creativos e incluso más comprometidos lo que deriva en una mayor eficiencia y mejor desempeño en las actividades realizadas. También, la motivación laboral influye considerablemente en la retención del capital humano pues los colaboradores satisfechos y motivados se sienten menos inclinados a buscar ofertas laborales fuera de la organización. Esta percepción de estabilidad y continuidad ayuda a construir un clima organizacional cohesionado y colaborativo donde todos están alineados esforzándose por objetivos comunes (Hidrovo, 2023).

2.2.2.1 TIPOS

La motivación puede desglosarse de diferentes maneras, pero podemos señalar dos tipos relevantes que son la motivación instintiva y la motivación consciente.

a) Motivación Instintiva

Los impulsos que se originan por motivación instintiva son aquellos que surgen de un modo automático y sin la necesidad de reflexión previa. Tales impulsos son automáticos desde la perspectiva humana y provienen de raíces biológicas y psicológicas. Ejemplos de estas motivaciones instintivas son el deseo de seguridad, la necesidad de pertenecer, y el deseo de ser reconocido. Estas motivaciones se activan casi de modo automático en el momento que la persona entra en contacto con un contexto que las activa y por lo general, nos hacen tener la necesidad de actuar de manera casi inmediata para poder satisfacer tales necesidades que son fundamentalmente necesarias.

b) Motivación Consciente

A diferencia de la anterior, motivación consciente es aquello que brota a partir de un pensamiento más intencionado y deliberado. En este caso se trata de una motivación distinta y surge posterior a una apreciación razonable sobre los objetivos y valores e incluso, aspiraciones en conjunto. Aquí se manifiesta la habilidad de identificar lo que se desea alcanzar y cómo se debe formular un movimiento en dirección a lograrlo. Esta forma de motivación, a diferencia de la anterior, requiere una mayor carga de pensamiento y ordenación, y está asociada al contexto de largo plazo de la carrera profesional, el aprendizaje de nuevas competencias y ciertos logros personales (Perret, 2016).

2.2.2.2 LOS LÍDERES QUE MOTIVAN

Los líderes motivacionales son aquellos que poseen una habilidad única para motivar y guiar a sus equipos hacia metas extraordinarias junto a una satisfacción laboral poco común. Van

más allá de delegar y supervisar, pues se conectan de manera profunda con el personal sabiendo sus necesidades, metas e incluso preocupaciones. Poseen habilidades empáticas tan notables que permiten apreciar con profundidad a cada miembro, reconocer sus fortalezas y ayudarles a superar sus debilidades. Un líder motivacional le agradece a un colaborador que el centro para retener un equipo es mantener alta moral y productividad en un entorno positivo. Cultivan una cultura donde todos los logros, sean del rango que sean, son al menos reconocidos y celebrados. Estos líderes también brindan oportunidades para el avance de habilidades, capacitación y aprendizaje continuo, por lo que el deleite se asocia gratis. Por el contrario, estos líderes entienden que para cualquier clase organizacional, el desempeño del equipo se traduce directamente al crecimiento organizacional (Perret, 2016).

2.2.2.3 DIMENSIONES

- **Condiciones laborales**

Idalberto Chiavenato destaca que el ambiente laboral es uno de los elementos más críticos en la gestión eficiente de los recursos humanos. Por lo tanto, su interpretación de estas condiciones incluye, además de la ergonomía, los factores psicosociales que influyen en el bienestar y la productividad del trabajador. Chiavenato afirma que, por definición, un empleado motivado y satisfecho rendirá mejor en su trabajo, y para que esto suceda, el entorno debe ser seguro, cómodo y saludable. Basado en este razonamiento, como mínimo, debe haber una infraestructura adecuada junto con tecnología y herramientas, y medidas para prevenir accidentes y enfermedades laborales. Este texto también enfatiza que la organización del ambiente de trabajo, anclada en el respeto mutuo y la comunicación y cohesión entre los trabajadores, es esencial (Chiavenato, 2017).

- **Clima organizacional**

Un clima organizacional positivo motiva a los empleados a rendir mejor porque nutre y protege su motivación intrínseca. Los empleados que sienten que su lugar de trabajo es justo, solidario, inclusivo y ofrece el respaldo adecuado sienten que son valorados y, por lo tanto, se involucran y comprometen con su trabajo. Esto resulta en una mayor satisfacción laboral y un rendimiento mejorado. Por el contrario, un clima organizacional negativo puede desmotivar a los empleados de manera catastrófica. Factores como la mala comunicación, la inequidad, el conflicto y la falta de reconocimiento pueden fomentar un ambiente laboral tóxico. En tales situaciones, es probable que los empleados se desmotiven, se vuelvan apáticos y, en casos extremos, estén dispuestos a abandonar la organización por completo. Chiavenato enfatiza el papel del liderazgo en la conformación del clima organizacional. Los líderes que fomentan la comunicación abierta, el respeto y la participación de los empleados promueven un clima organizacional positivo y motivador. Además, las prácticas de gestión de recursos humanos, como las estrategias de recompensa, las oportunidades de desarrollo y las políticas de puertas abiertas, también son decisivas para mejorar el clima organizacional según Chiavenato (2017).

- **Desempeño laboral**

La motivación actúa como un motor en la actividad laboral. La motivación incrementa la actitud que tiene un empleado para invertir en tiempo y esfuerzo. Esto se traduce a que el rendimiento de la empresa será mucho mayor que previamente. Esto también puede motivar a los empleados a superar los logros previos y buscar nuevas escalas de éxito. En otra dirección, el rendimiento de un trabajo influye en la motivación del trabajador. Existen motivos donde los empleados reciben retroalimentación positiva y con la

motivación que se les da, logran ejecutar el trabajo con excelencia. En este criterio se sienten valorados y apreciados, lo que refuerza su motivación. Esto no solo valida el esfuerzo que se ha puesto, sino que también se construye en el reconocimiento, autovaloración, y el sentido de logro. Chiavenato subraya además que es necesario lograr una definición precisa y desafiante de las metas. Junto a ello es fundamental entregar la ayuda y los medios que sean necesarios para que los colaboradores consigan aceptar esos objetivos. Cuando los empleados sienten que la empresa está comprometida con el desarrollo y su éxito, aumenta su motivación y el desempeño laboral mejora (Chiavenato, 2017).

2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES

- 1. Planeación de puestos:** se entiende como la actividad en donde se identifica y define cada uno de los roles y responsabilidades que existen en una organización. De igual forma, se requiere definir cada una de las habilidades, competencias y experiencias correspondientes a cada función, para que esta se empalme de manera efectiva y para que todos los roles estén alineados a los objetivos estratégicos de la organización (Vadillo, 2021).
- 2. Capacitación:** es todo aquel conjunto de actividades y programas que se enfocan en el desarrollo de las habilidades y el conocimiento de los empleados. Aquí, la atención se hará en cerrar los vacíos de competencias existentes, a través de la educación para que las funciones que se espera desempeñen a nivel actual en la organización se ejecuten de escalonamiento, o en el futuro, un mejor desempeño (Vadillo, 2021).
- 3. Desarrollo:** se aboca el conjunto de iniciativas y estrategias orientadas a trabajar por mejorar el crecimiento profesional y personal de los empleados de la organización. El desarrollo va más allá de trabajar áreas concretas de destrezas; incluye adiestramiento en toda la línea para que se conviertan en líderes, sean innovadores, así como

altamente adaptables a cambios y nuevas oportunidades en el trabajo (Goñi, 2024).

4. **Condiciones laborales:** engloba todos los elementos que configuran el entorno físico y psicológico en el cual el trabajador desarrolla su tarea. Esto incluye la infraestructura, ergonomía, prestaciones, seguridad laboral, horarios de trabajo y cualquier otro aspecto que incida en el bienestar y confort del trabajador (Goñi, 2024).
5. **Clima organizacional:** es el aspecto que se refiere al ambiente de la organización en su conjunto que es a través del relacionamiento existente entre los colaboradores, la comunicación dentro de la organización, la interacción y el modo en que los jefes ejercen la dirección y la cultura empresarial dominante. El clima organizacional positivo tiende a estimular la colaboración y compromiso e incremento de satisfacción, y el negativo provoca conflictos, desmotivación e apatía (Santos, 2021).
6. **Desempeño laboral:** se trata de la evaluación de la eficiencia y efectividad con la que el trabajador realiza sus funciones. El desempeño laboral engloba la efectividad en los procesos productivos, el control en la ejecución de tareas que influye sobre la eficiencia, así como la resolución de conflictos, entre otros (Santos, 2021).
7. **Estructura organizacional:** es la partición, coordinación, jerarquización y división que se da dentro de una corporación. Incluye la asignación de funciones y actividades y el establecimiento de diferentes grados de comunicación y colaboración entre los distintos niveles y áreas con el propósito de alcanzar los fines corporativos (Editorial, 2020).
8. **Evaluación de competencias:** Se trata de la evaluación sistemática de la información que se obtiene respecto a las habilidades, conocimientos y conductas de los miembros de la organización. Dicha evaluación contribuye al diagnóstico de los factores que son definidos como fortalezas o debilidades, con el objetivo de establecer fundamentos para el progreso profesional y la organización de la educación formal y no formal (Saavedra, 2022).

- 9. Oportunidad de carrera:** Se refiere a las posibilidades organizacionales, caminos y avances que se brindan a los empleados para la progresión y el crecimiento profesional. Esto abarca promociones, transferencias laterales, proyectos especiales y cualquier otra actividad de desarrollo que ayude a los empleados a realizar sus aspiraciones profesionales dentro de la organización (Saavedra, 2022).
- 10. Liderazgo:** Es la capacidad de un individuo o grupo para impactar, movilizar y cambiar la energía de las personas hacia el logro de objetivos comunes. (Lazzati, 2019).

2.4 HIPÓTESIS

2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024.

2.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Existe una relación significativa entre la planeación de puestos y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024.
- Existe una relación significativa entre la capacitación y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024.
- Existe una relación significativa entre el desarrollo y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024.

2.5 VARIABLES

2.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Dimensiones:

- Planeación de puestos
- Capacitación
- Desarrollo

2.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE: MOTIVACIÓN LABORAL

Dimensiones:

- Condiciones laborales
- Clima organizacional
- Desempeño laboral

2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (DIMENSIONES E INDICADORES)

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable independiente: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Planeación de puestos	- Estructura organizacional
		- Descripción de funciones
		- Roles
	Capacitación	- Formación
		- Evaluación de competencias
		- Mejora de habilidades
	Desarrollo	- Oportunidad de carrera
		- Asesoramiento profesional
		- Retroalimentación
		- Ambiente físico
Variable dependiente: MOTIVACIÓN LABORAL	Condiciones laborales	- Flexibilidad laboral
		- Compensación
		- Relaciones interpersonales
	Clima organizacional	- Liderazgo
		- Cultura organizacional
		- Productividad
	Desempeño laboral	- Iniciativa y proactividad
		- Satisfacción laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se considera aplicada. De acuerdo con Sampieri et al. (2014), la investigación aplicada busca generar conocimientos con una utilidad práctica inmediata y directa en relación con la resolución de problemas específicos. Este tipo de investigaciones son más útiles y relevantes debido a que su propósito es generar propuestas de solución que se pueden implementar en la realidad, en lugar de concentrarse solo en teorías abstractas que carecen de utilidad si no se pueden poner en práctica.

En el marco de esta tesis, se utilizó la investigación aplicada para estudiar y mejorar la gestión de recursos humanos y la motivación de los empleados en el Gobierno Regional de Huánuco. El objetivo fue formular estrategias y recomendaciones concretas que se puedan implementar para optimizar los procesos de gestión del personal, mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, y, posteriormente, mejorar la eficiencia y efectividad general de la entidad pública. La selección de un diseño de investigación aplicada garantizó que los resultados del estudio tendrán un impacto definido y positivo en la organización en cuestión.

3.1.1 ENFOQUE

El enfoque cuantitativo se caracteriza por la recolección y análisis de datos numéricos para estudiar fenómenos y determinar si existe alguna relación o patrones entre las variables. Este enfoque hará posible tratar de una manera objetiva y ordenada las dimensiones referidas a la administración del talento humano y la motivación profesional en la institución Gobierno Regional de Huánuco (Sampieri et al., 2014).

Este estudio utilizó el enfoque cuantitativo para evaluar el impacto específico de la gestión de recursos humanos en la motivación de los empleados en el trabajo. Se realizaron encuestas y se recopilaban datos relevantes relacionados con la motivación y las prácticas de gestión de los empleados del Gobierno Regional de Huánuco. Este

enfoque ayudó a determinar relaciones y patrones importantes que permitieron conclusiones basadas en datos.

3.1.2 ALCANCE O NIVEL

Sampieri et al. (2014) definen como diseño no experimental aquellos casos en los que el investigador no manipula las variables independientes deliberadamente. En lugar de intervenir directamente, el investigador observa y recopila datos tal como es la realidad. Este diseño es particularmente útil cuando se pretende estudiar fenómenos en su entorno natural y sin perturbar su dinámica.

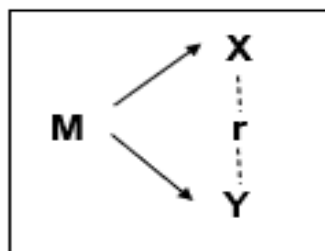
La investigación empleó un enfoque descriptivo correlacional para analizar la gestión del talento humano y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco. Este enfoque proporcionó una descripción detallada de las prácticas de gestión de recursos humanos y el nivel de motivación de los empleados. La investigación recopiló información sobre diferentes prácticas de gestión y trató de establecer una relación entre algunas de estas prácticas y la motivación de los empleados. Al identificar patrones y correlaciones, el estudio proporcionó información sobre las formas en que varios aspectos de la gestión de recursos humanos podrían afectar la motivación laboral.

3.1.3 DISEÑO

Sampieri et al. (2014) describen el diseño no experimental como aquel en el que el investigador no manipula activamente las variables independientes. En lugar de intervenir de alguna manera, el investigador observa y registra datos tal como aparecen en la realidad. Este diseño es especialmente beneficioso al estudiar fenómenos en su contexto natural sin perturbar sus procesos.

El trabajo se realizó con un diseño no experimental, es decir, no se buscó configurar manipulativamente las variables en cuestión. En lugar de ello, se estudió la gestión del talento humano así como los niveles de motivación laboral correspondientes dentro del Gobierno Regional de Huánuco. Los datos fueron recolectados mediante encuestas y otros tipos de observación. La recolección de datos se realizó a través de encuestas y otros métodos de observación, lo que les brindó a los investigadores la oportunidad de estudiar las relaciones

existentes entre la gestión del talento humano y la motivación laboral en su entorno natural.



Donde:

M= Muestra.

X = Gestión del talento humano

Y = Motivación Laboral

r = Relación entre las variables.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 POBLACIÓN

La población se refiere al conjunto completo de individuos, objetos o eventos que poseen alguna característica común relevante para el estudio. Es el grupo del cual queremos obtener información y a partir del cual queremos hacer inferencias. En una investigación, la población puede ser grande o pequeña, pero siempre debe estar bien definida para garantizar que los resultados sean precisos y aplicables a todos sus miembros (Sampieri et al., 2014).

La población del presente estudio estará conformada por 418 funcionarios y servidores públicos del Gobierno Regional de Huánuco.

Tabla 2

Población de estudio

Denominación del órgano:	Total
Gobernación Regional	6
Gerencia General Regional	4
Procuraduría Pública Regional	6
Gerencia Regional de Asesoría Jurídica	6
Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial	2
Sub Gerencia de Planeamiento Estratégico	5
Sub Gerencia de Presupuesto Público	6

Sub Gerencia de Modernización Y Transformación Digital	8
Sub Gerencia de Programación Multianual de Inversiones – OPMI	7
Sub Gerencia de Estudios de Pre – Inversión	8
Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial	7
Sub Gerencia de Cooperación Internacional	5
Oficina Regional de Gestión En Conflictos Sociales	7
Oficina Regional de Gestión de Riesgo de Desastres, Defensa Nacional Y Seguridad Ciudadana	8
Gerencia Regional de Administración	2
Oficina de Gestión de Recursos Humanos	8
Oficina de Abastecimiento	10
Oficina de Contabilidad	8
Oficina de Tesorería	7
Oficina de Patrimonio	7
Oficina Regional de Comunicaciones, Imagen Y Protocolo	6
Secretaría General	6
Oficina de Coordinación Lima	3
Secretaría del Consejo Regional	3
Gerencia Regional de Desarrollo Económico	6
Sub Gerencia de Promoción de La Inversión Privada	7
Dirección Regional de Producción	15
Dirección Regional de Energía y Minas	11
Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo	18
Gerencia Regional de Desarrollo Social	3
Sub Gerencia de Inversión y Bienestar Social	8
Sub Gerencia de Juventudes	10
Sub Gerencia de Comunidades Nativas, Campesinas, Identidad Cultural y Poblaciones Vulnerables	7
Dirección Regional de Trabajo y Promoción Del Empleo	31
Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento	22
Aldea Infantil San Juan Bosco	25

Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión Ambiental	2
Sub Gerencia de Recursos Naturales	9
Sub Gerencia de Gestión Ambiental	7
Gerencia Regional de Infraestructura	4
Sub Gerencia de Estudios	11
Sub Gerencia de Obras y Supervisión	11
Sub Gerencia de Liquidación	11
Archivo Regional	17
Oficinas Sub Regionales de Desarrollo	38
TOTAL	418

Nota. Resolución Gerencia General 037-2022-GRH/GGR.

3.2.2 MUESTRA

La muestra es un subconjunto de la población que se selecciona para participar en el estudio. Este grupo más pequeño debe ser representativo de la población total, para que los resultados obtenidos de la muestra puedan generalizarse con confianza al conjunto más amplio. Seleccionar una muestra adecuada implica usar métodos de muestreo que minimicen sesgos y aseguren que todas las partes de la población estén debidamente representadas (Sampieri et al., 2014).

La muestra para este estudio consistirá en un grupo específicamente seleccionado de funcionarios y servidores públicos del Gobierno Regional de Huánuco para el año 2023. En total, se incluirán 60 participantes en la muestra del estudio. Estos grupos serán muestreados de manera intencionada en función de su importancia para el estudio, asegurando así que se recojan datos representativos de las diversas áreas y niveles jerárquicos de administración en el Gobierno Regional de Huánuco.

El tipo de muestreo que se utilizará en esta investigación será muestreo no probabilístico por conveniencia, esto por la practicidad y relevancia que tiene dentro de las circunstancias del estudio. Con este tipo de muestreo se podrá seleccionar a los participantes por su disposición y acceso, haciendo que la recolección de datos sea más

sencilla sin que se tenga que realizar un muestreo aleatorio. Este sistema de recolección de datos permitirá que se incluya a los representantes de diversas áreas del Gobierno Regional de Huánuco, de modo que se pueda lograr una buena y amplia cobertura sobre el tema que se investiga.

Tabla 3

Muestra

Denominación del órgano:	Total
Gerencia Regional de Administración	2
Oficina de Gestión de Recursos Humanos	8
Oficina de Abastecimiento	10
Oficina de Contabilidad	8
Oficina de Tesorería	7
Secretaría General	6
Gobernación Regional	6
Gerencia General Regional	4
Total	60

Nota. Resolución Gerencia General 037-2022-GRH/GGR.

Criterios de Inclusión:

- 1) Funcionario o Servidor Público Activo:** Los participantes deben estar empleados actualmente en el Gobierno Regional de Huánuco para asegurar que su perspectiva sobre la gestión del talento humano y la motivación laboral sea relevante y actual.
- 2) Tiempo de Servicio Mínimo:** Se incluirán aquellos empleados con al menos seis meses de antigüedad en sus respectivos cargos, para garantizar que tengan una experiencia suficiente con las prácticas de gestión del talento y su impacto en la motivación.
- 3) Disponibilidad para Participar:** Los seleccionados deben estar dispuestos a participar en el estudio, completar las encuestas y colaborar con los investigadores durante el período establecido para la recolección de datos.

Criterios de Exclusión:

- 1) Empleados en Período de Prueba:** Aquellos que se encuentren en el período de prueba de su empleo serán excluidos, ya que su experiencia con las políticas de gestión del talento y la motivación puede no estar completamente desarrollada.
- 2) Ausencia Prolongada:** Los funcionarios que se encuentren ausentes por motivos prolongados, como licencia médica o licencia sin goce de sueldo, serán excluidos, dado que no podrán proporcionar información actualizada y pertinente.
- 3) Inaccesibilidad para la Encuesta:** Se excluirá a aquellos empleados que, por razones logísticas o tecnológicas, no puedan acceder a los medios necesarios para participar en la encuesta o en las actividades relacionadas con la investigación.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1 TÉCNICA

Encuesta: Para este estudio de investigación en particular, decidimos utilizar una encuesta para recopilar los datos requeridos. La encuesta es una técnica que se ha vuelto omnipresente en la investigación cuantitativa debido a su capacidad para producir información de manera relativamente sencilla. Este enfoque ayuda a lograr una mayor objetividad y estandarización en los datos obtenidos. Quizás la ventaja más importante de utilizar encuestas es la consistencia lograda con la uniformidad de datos, lo que mejora el análisis y la comparación posteriormente (Bernal, 2010).

3.3.2 INSTRUMENTO

Cuestionario: En este caso se selecciona el cuestionario como instrumento para la recolección de datos. Consiste en una serie de preguntas que se les realizan a los sujetos con la intención de obtener respuestas que fueron definidas de antemano. Estas pueden ser formuladas en forma abierta donde el participante brinda su opinión o cerradas donde se escoge una opción. En esta tesina, el cuestionario estará enfocado a evaluar las variables relacionadas con la gerencia del talento humano y la motivación laboral (Bernal, 2010).

3.4 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento y análisis de la información recopilada será simplificado mediante la consideración de técnicas y herramientas adecuadas. Adscribiendo a la fase de redacción y estructuración de textos, se empleará Microsoft Word, el cual permite la presentación ordenada, clara y sistemática de la información. Este programa facilitará también la elaboración de informes y la sistematización de la información cualitativa recabada a lo largo del proceso de investigación.

La organización y clasificación inicial de la información se realizarán utilizando Microsoft Excel. Este programa resulta ideal para almacenar considerable cantidad de información de forma ordenada, así como en el caso anterior, Excel permite el cálculo preliminar de los datos, además de la construcción de tablas y gráficos que permiten evidenciar las tendencias y patrones emergentes de los datos sistematizados.

Para análisis estadísticos más avanzados, utilizaremos el software SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales). Este programa cuenta con una herramienta poderosa para realizar análisis estadísticos complejos y una amplia variedad de pruebas como correlación, análisis de varianza (ANOVA), regresión, entre otras. Al mismo tiempo, permite la interpretación rigurosa y precisa de los datos. Además, los resultados cuantitativos obtenidos serán esenciales para responder las preguntas de investigación y para confirmar o rechazar las hipótesis propuestas.

El uso combinado de estas herramientas garantizará el procesamiento y análisis sistemático, metódico y exhaustivo de la información, lo que ayudará a mejorar la fiabilidad y validez de los resultados obtenidos en este estudio de investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 PROCESAMIENTO DE DATOS

Tabla 4

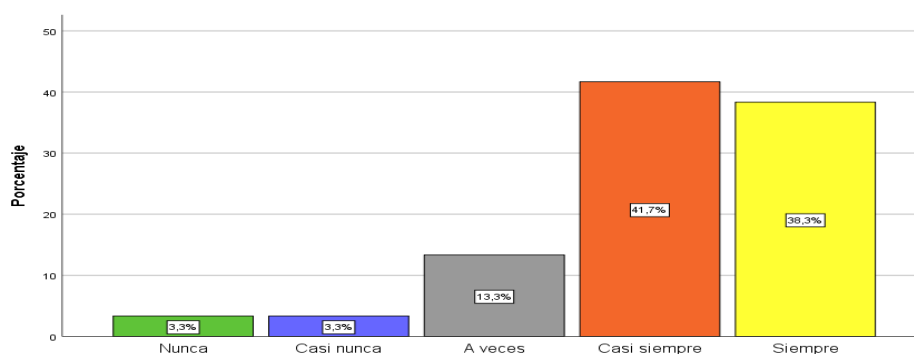
¿En qué medida considera que la institución define claramente los roles y responsabilidades de cada puesto en la planificación de puestos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,3	3,3	3,3
	Casi nunca	2	3,3	3,3	6,7
	A veces	8	13,3	13,3	20,0
	Casi siempre	25	41,7	41,7	61,7
	Siempre	23	38,3	38,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Figura 1

¿En qué medida considera que la institución define claramente los roles y responsabilidades de cada puesto en la planificación de puestos?



Fuente. Tabla 4.

Análisis e interpretación

Se observa que la mayoría de los encuestados percibe un nivel favorable. Un 41,7% de los trabajadores indicó que “casi siempre” se definen claramente los roles, mientras que el 38,3% señaló que “siempre” se realiza esta práctica, sumando entre ambos un 80% de respuestas positivas. En contraste, porcentajes menores afirmaron que esto sucede “a veces” (13,3%), “casi nunca” (3,3%) o “nunca” (3,3%). Estos resultados reflejan que, en general, existe una adecuada gestión en la planificación de puestos, aunque aún quedan pequeños márgenes de mejora para lograr que todos los colaboradores perciban claridad absoluta en sus funciones.

Tabla 5

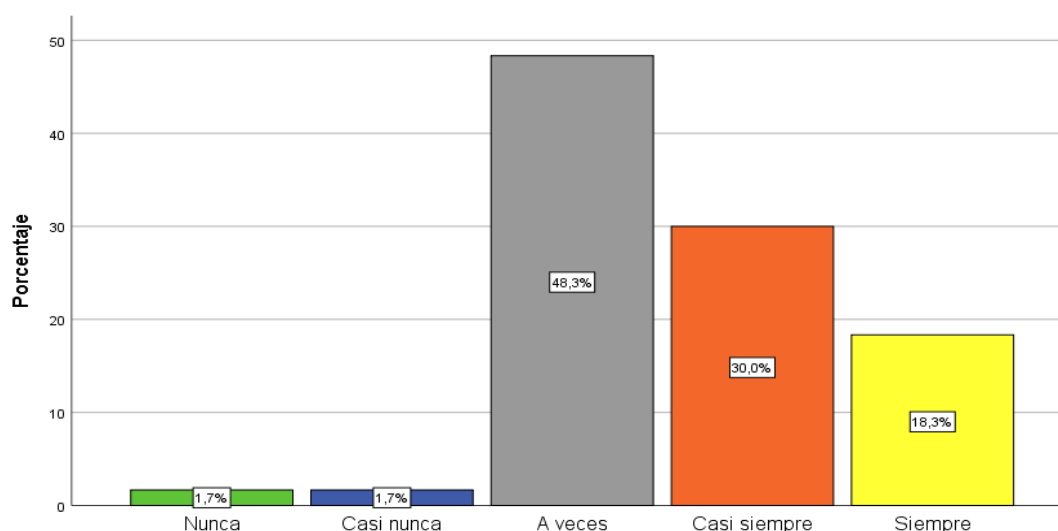
¿Con qué frecuencia se actualizan las descripciones de funciones para reflejar cambios en las responsabilidades y tareas de los puestos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1,7	1,7	1,7
	Casi nunca	1	1,7	1,7	3,3
	A veces	29	48,3	48,3	51,7
	Casi siempre	18	30,0	30,0	81,7
	Siempre	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Figura 2

¿Con qué frecuencia se actualizan las descripciones de funciones para reflejar cambios en las responsabilidades y tareas de los puestos?



Fuente. Tabla 5.

Análisis e interpretación

Los resultados muestran que casi la mitad de los encuestados, el 48,3%, indicó que a veces se realizan estas actualizaciones. Además, un 30% señaló que casi siempre se llevan a cabo y un 18,3% afirmó que siempre se actualizan. Solo un pequeño porcentaje mencionó que casi nunca, 1,7%, o nunca, 1,7%, se hacen estas modificaciones. Esto refleja que, si bien existe un esfuerzo importante por mantener actualizada la información de los puestos, aún hay margen para reforzar la periodicidad y consistencia de estas actualizaciones, a fin de garantizar que las funciones asignadas estén alineadas con las necesidades actuales de la institución.

Tabla 6

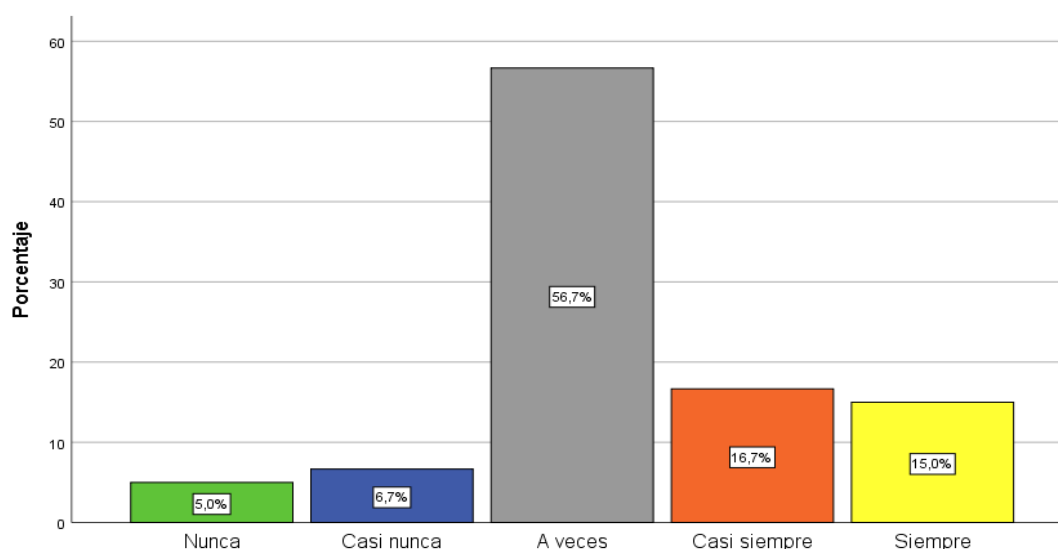
¿Con qué frecuencia los roles asignados dentro de la organización se ajustan a las competencias y habilidades de los empleados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	5,0	5,0	5,0
	Casi nunca	4	6,7	6,7	11,7
	A veces	34	56,7	56,7	68,3
	Casi siempre	10	16,7	16,7	85,0
	Siempre	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Figura 3

¿Con qué frecuencia los roles asignados dentro de la organización se ajustan a las competencias y habilidades de los empleados?



Fuente. Tabla 6.

Análisis e interpretación

Se observa que la mayoría de los encuestados, el 56,7%, considera que esto ocurre a veces. Asimismo, un 16,7% señala que casi siempre se logra este ajuste, mientras que un 15% afirma que siempre se realiza. Por otro lado, un grupo menor indicó que casi nunca, con 6,7%, o nunca, con 5%, se adecuan los roles a las capacidades del personal. Estos resultados muestran que, si bien existe una tendencia positiva en cuanto a la asignación adecuada de roles, aún se presentan situaciones en las que no se aprovechan plenamente las competencias de los colaboradores, lo que sugiere la necesidad de mejorar los procesos de asignación de funciones.

Tabla 7

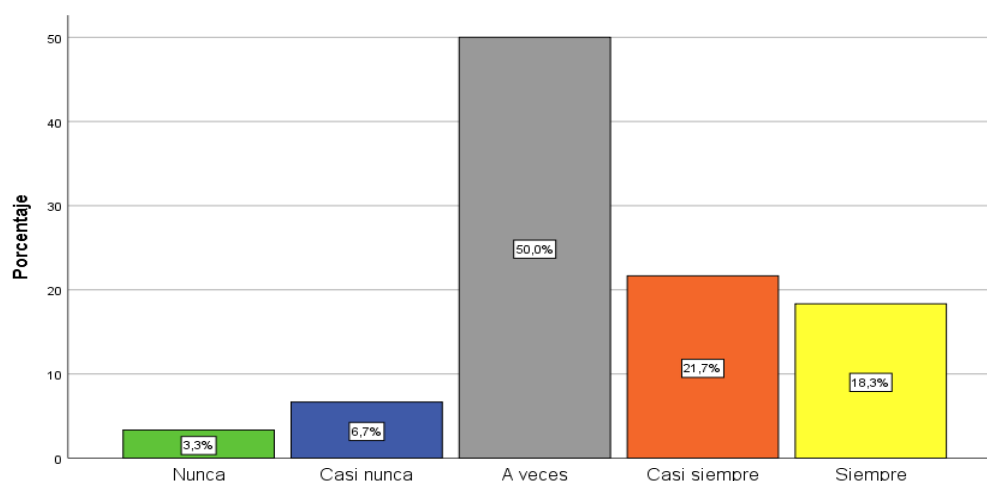
¿En qué medida considera que la organización ofrece oportunidades de formación adecuadas para el desarrollo profesional en su área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,3	3,3	3,3
	Casi nunca	4	6,7	6,7	10,0
	A veces	30	50,0	50,0	60,0
	Casi siempre	13	21,7	21,7	81,7
	Siempre	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Figura 4

¿En qué medida considera que la organización ofrece oportunidades de formación adecuadas para el desarrollo profesional en su área de trabajo?



Fuente. Tabla 7.

Análisis e interpretación

Respecto a la percepción sobre las oportunidades de formación ofrecidas para el desarrollo profesional en el área de trabajo, los resultados indican que el 50% de los encuestados considera que a veces se brindan estas oportunidades. Además, el 21,7% manifestó que casi siempre cuentan con espacios de formación, y el 18,3% señaló que siempre se les ofrecen. En menor medida, un 6,7% indicó que casi nunca se brindan oportunidades y un 3,3% afirmó que nunca las reciben. Estos resultados reflejan que, aunque existe un esfuerzo significativo por fomentar el desarrollo profesional, aún es necesario fortalecer y ampliar las oportunidades de formación para satisfacer de manera más constante las expectativas de los colaboradores.

Tabla 8

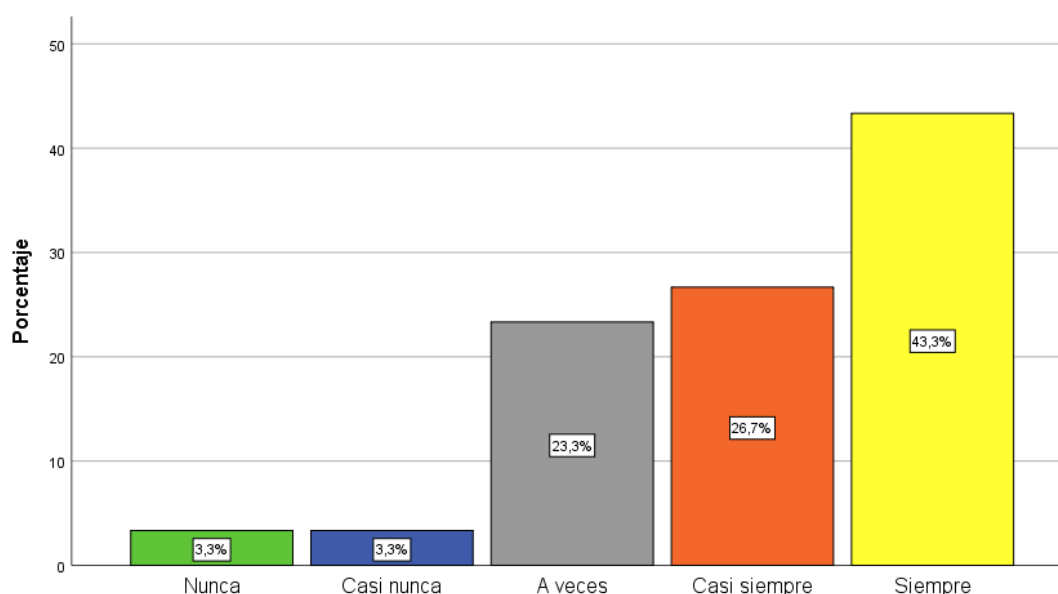
¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de competencias que identifican las fortalezas y áreas de mejora en su desempeño laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3,3	3,3	3,3
	Casi nunca	2	3,3	3,3	6,7
	A veces	14	23,3	23,3	30,0
	Casi siempre	16	26,7	26,7	56,7
	Siempre	26	43,3	43,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Figura 5

¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de competencias que identifican las fortalezas y áreas de mejora en su desempeño laboral?



Fuente. Tabla 8.

Análisis e interpretación

Los resultados muestran que el 43,3% de los encuestados afirmó que siempre se aplican estas evaluaciones. Asimismo, un 26,7% indicó que casi siempre se realizan y un 23,3% mencionó que a veces. Solo un pequeño porcentaje señaló que casi nunca, con 3,3%, o nunca, con 3,3%, se llevan a cabo. Estos resultados evidencian que en la institución existe un compromiso constante por evaluar y fortalecer las competencias laborales del personal, aunque aún se puede trabajar en que este proceso sea percibido de manera uniforme por todos los colaboradores.

Tabla 9

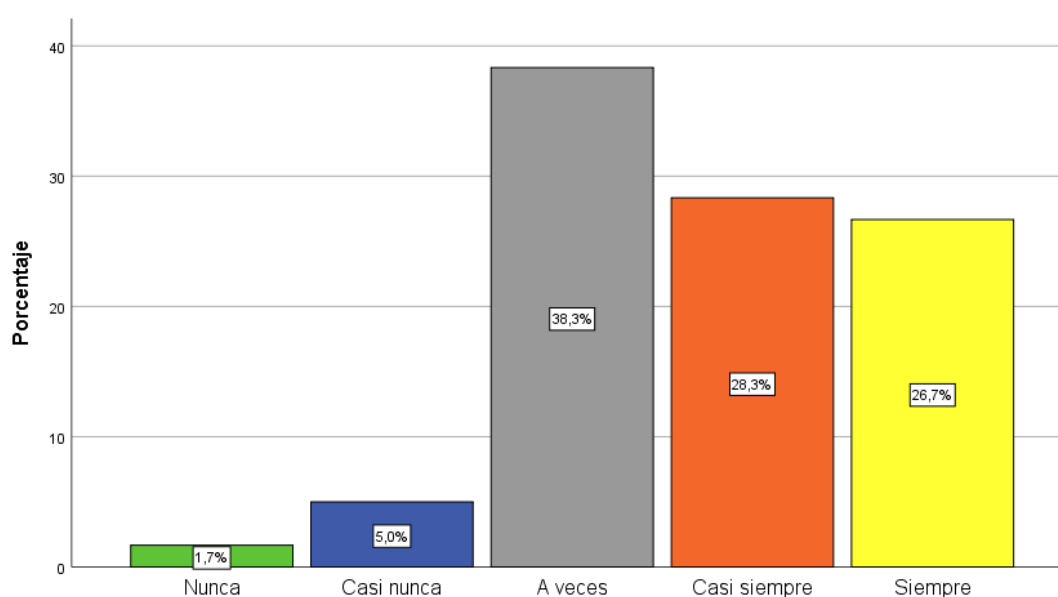
¿En qué medida tiene acceso a programas o actividades que fomenten la mejora continua de sus habilidades profesionales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1,7	1,7	1,7
	Casi nunca	3	5,0	5,0	6,7
	A veces	23	38,3	38,3	45,0
	Casi siempre	17	28,3	28,3	73,3
	Siempre	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Figura 6

¿En qué medida tiene acceso a programas o actividades que fomenten la mejora continua de sus habilidades profesionales?



Fuente. Tabla 9.

Análisis e interpretación

Se observa que el 38,3% de los encuestados manifestó que a veces accede a estos espacios. Además, el 28,3% indicó que casi siempre y el 26,7% señaló que siempre tiene acceso. En menor proporción, un 5% expresó que casi nunca y un 1,7% afirmó que nunca participa en estos programas. Estos resultados permiten concluir que, aunque una parte importante del personal reconoce la existencia de oportunidades de mejora continua, aún es necesario fortalecer el acceso y la participación en estas iniciativas para impulsar el desarrollo profesional de manera más generalizada.

Tabla 10

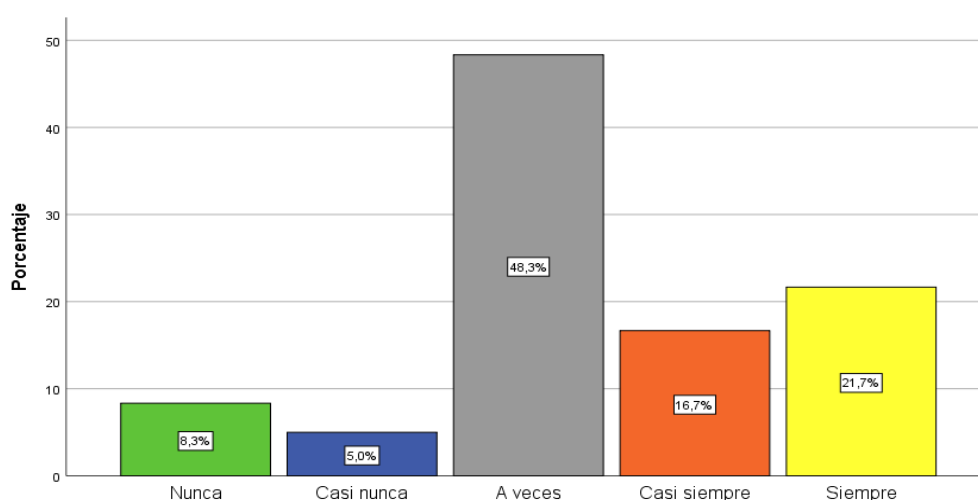
¿Con qué frecuencia se le ofrece la oportunidad de avanzar en su carrera dentro de la organización a través de promociones o cambios de puesto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	8,3	8,3
	Casi nunca	3	5,0	13,3
	A veces	29	48,3	61,7
	Casi siempre	10	16,7	78,3
	Siempre	13	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Figura 7

¿Con qué frecuencia se le ofrece la oportunidad de avanzar en su carrera dentro de la organización a través de promociones o cambios de puesto?



Fuente. Tabla 10.

Análisis e interpretación

Respecto a la frecuencia con la que se ofrece la oportunidad de avanzar en la carrera dentro de la organización mediante promociones o cambios de puesto, el 48,3% de los encuestados indicó que a veces recibe estas oportunidades. Asimismo, el 21,7% manifestó que siempre tiene acceso a promociones o cambios, y el 16,7% señaló que casi siempre. Por otro lado, un 8,3% mencionó que nunca y un 5% que casi nunca se les brinda esta posibilidad. Estos resultados reflejan que, si bien una parte importante del personal percibe opciones de crecimiento, aún existen trabajadores que consideran limitadas las oportunidades de avanzar profesionalmente dentro de la institución.

Tabla 11

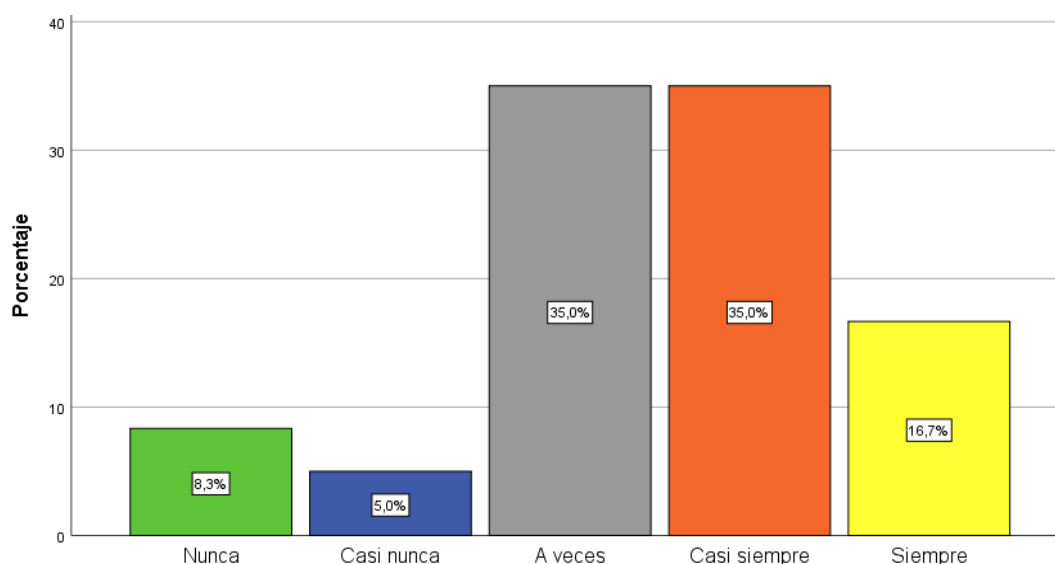
¿En qué medida tiene acceso a asesoramiento profesional para su desarrollo y avance en la carrera dentro de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	8,3	8,3	8,3
	Casi nunca	3	5,0	5,0	13,3
	A veces	21	35,0	35,0	48,3
	Casi siempre	21	35,0	35,0	83,3
	Siempre	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Figura 8

¿En qué medida tiene acceso a asesoramiento profesional para su desarrollo y avance en la carrera dentro de la organización?



Fuente. Tabla 11.

Análisis e interpretación

En cuanto al acceso al asesoramiento profesional para el desarrollo y avance en la carrera dentro de la organización, el 35% de los encuestados indicó que a veces recibe este tipo de apoyo, mientras que otro 35% señaló que casi siempre. Además, el 16,7% manifestó que siempre cuenta con asesoramiento profesional. Sin embargo, un 8,3% indicó que nunca y un 5% que casi nunca tiene acceso a este tipo de orientación. Estos resultados muestran que, aunque una parte importante del personal percibe apoyo en su desarrollo profesional, todavía existe un grupo que no accede de manera regular a programas de asesoramiento, lo que evidencia una oportunidad de mejora en la institución.

Tabla 12

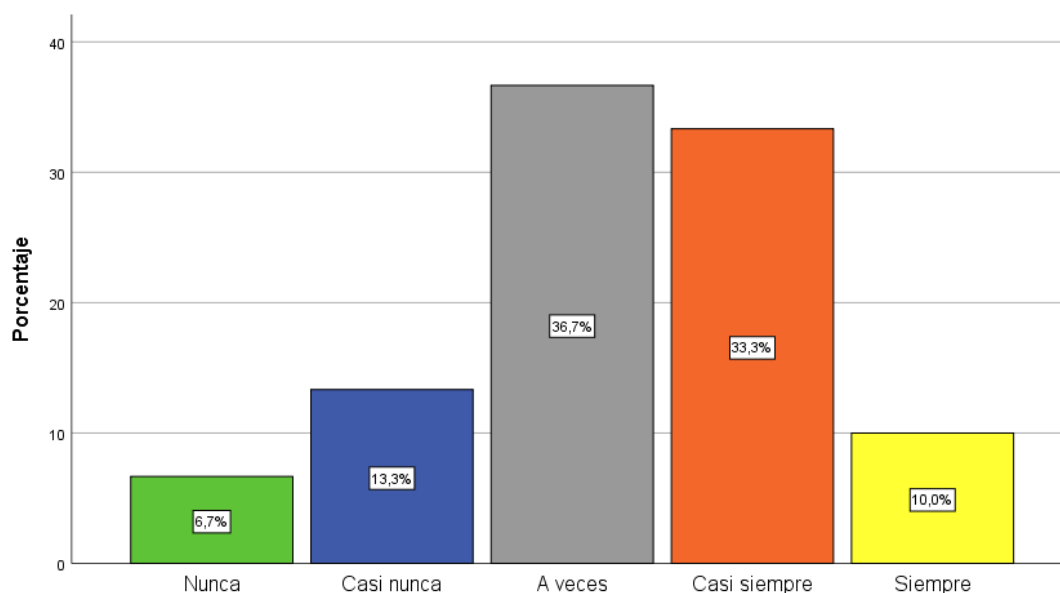
¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación constructiva sobre su desempeño que le ayude a mejorar y desarrollarse en su puesto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	6,7	6,7	6,7
	Casi nunca	8	13,3	13,3	20,0
	A veces	22	36,7	36,7	56,7
	Casi siempre	20	33,3	33,3	90,0
	Siempre	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Figura 9

¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación constructiva sobre su desempeño que le ayude a mejorar y desarrollarse en su puesto?



Fuente. Tabla 12.

Análisis e interpretación

Respecto a la frecuencia con la que los trabajadores reciben retroalimentación constructiva sobre su desempeño, el 36,7% indicó que a veces recibe este tipo de comentarios, mientras que el 33,3% manifestó que casi siempre. Además, un 10% señaló que siempre recibe retroalimentación. Por otro lado, un 13,3% afirmó que casi nunca y un 6,7% que nunca recibe observaciones que contribuyan a su mejora. Estos resultados evidencian que, aunque la mayoría percibe cierta regularidad en la retroalimentación, aún se requiere fortalecer este proceso para asegurar el desarrollo y crecimiento continuo de todos los colaboradores.

Tabla 13

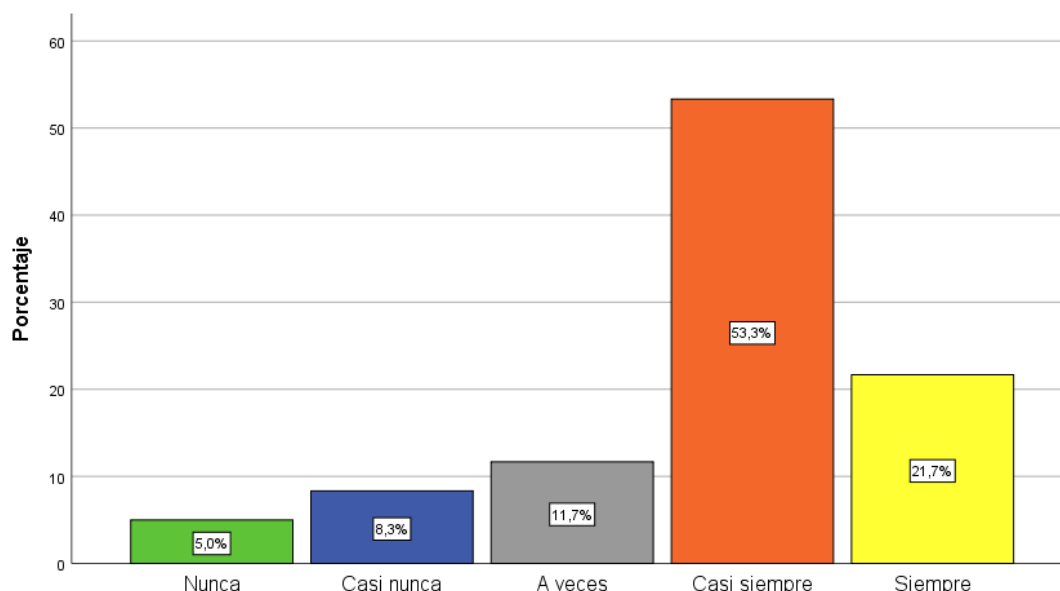
¿La calidad del ambiente físico en su lugar de trabajo (incluyendo aspectos como limpieza, iluminación, ventilación y ergonomía), es buena?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	5,0	5,0	5,0
	Casi nunca	5	8,3	8,3	13,3
	A veces	7	11,7	11,7	25,0
	Casi siempre	32	53,3	53,3	78,3
	Siempre	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Figura 10

¿La calidad del ambiente físico en su lugar de trabajo (incluyendo aspectos como limpieza, iluminación, ventilación y ergonomía), es buena?



Fuente. Tabla 13.

Análisis e interpretación

Sobre la calidad del ambiente físico en el lugar de trabajo, el 53,3% de los encuestados consideró que casi siempre es buena, mientras que el 21,7% señaló que siempre lo es. Un 11,7% mencionó que a veces percibe un ambiente físico adecuado, en tanto que el 8,3% indicó que casi nunca y el 5% que nunca encuentra buenas condiciones. Estos resultados reflejan que la mayoría de los trabajadores percibe un entorno físico favorable, aunque existen pequeños grupos que aún enfrentan deficiencias que podrían ser atendidas para mejorar las condiciones laborales de todos.

Tabla 14

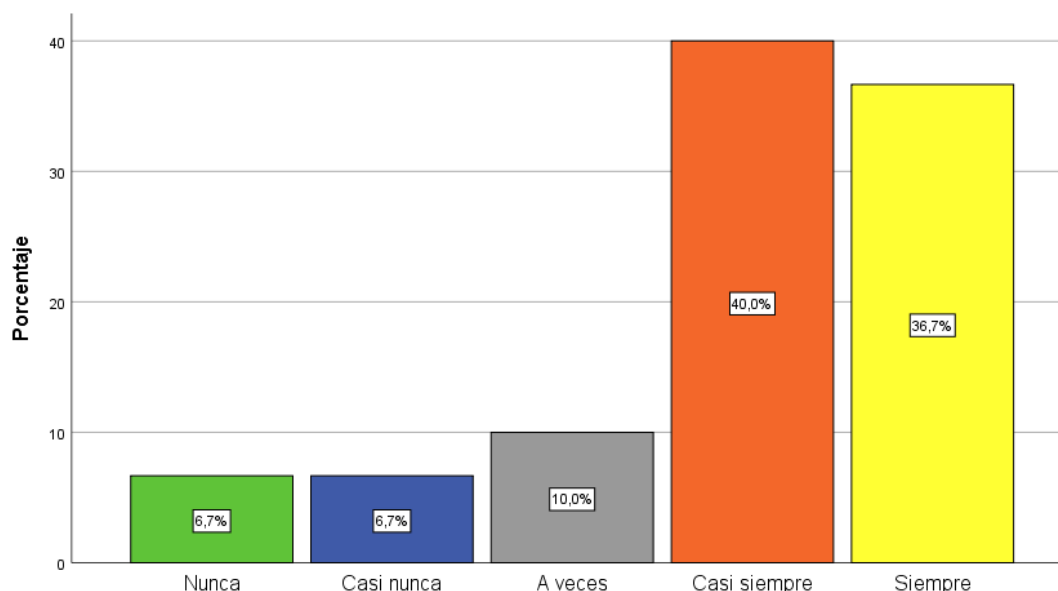
¿Con qué frecuencia se le ofrece flexibilidad en sus horarios de trabajo o la opción de teletrabajo, si es aplicable a su puesto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	6,7	6,7
	Casi nunca	4	6,7	13,3
	A veces	6	10,0	23,3
	Casi siempre	24	40,0	63,3
	Siempre	22	36,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Figura 11

¿Con qué frecuencia se le ofrece flexibilidad en sus horarios de trabajo o la opción de teletrabajo, si es aplicable a su puesto?



Fuente. Tabla 14.

Análisis e interpretación

Respecto a la flexibilidad en los horarios de trabajo o la opción de teletrabajo, el 40% de los encuestados afirmó que casi siempre se les ofrece esta facilidad, mientras que el 36,7% indicó que siempre la reciben. Un 10% mencionó que a veces tienen acceso a esta modalidad, en tanto que un 6,7% señaló que casi nunca y otro 6,7% que nunca disfruta de esta opción. Estos resultados muestran que una gran parte de los trabajadores valora positivamente la flexibilidad laboral brindada, lo cual puede contribuir significativamente a su motivación y bienestar.

Tabla 15

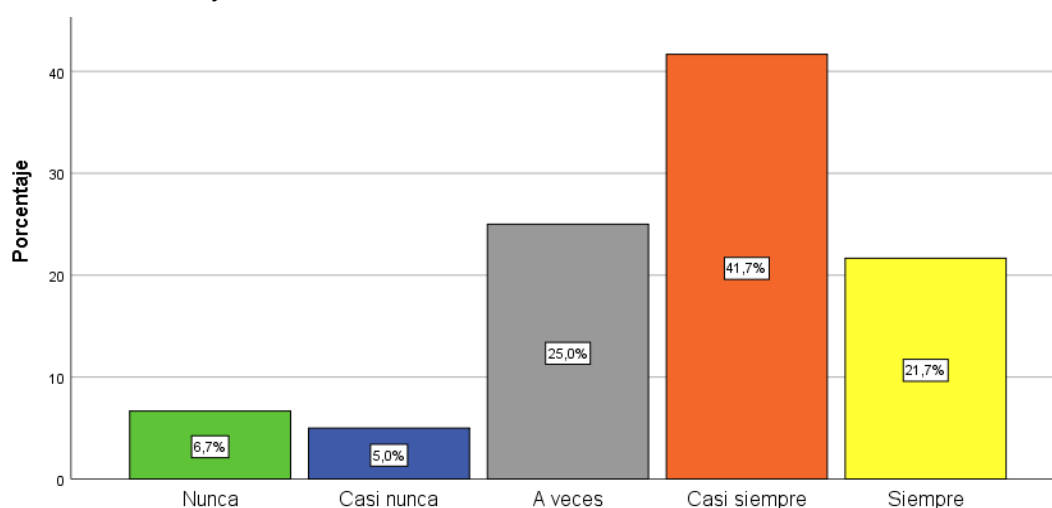
¿Considera usted que la compensación total que recibe (incluyendo salario, bonificaciones y beneficios) es equitativa y adecuada en relación con sus responsabilidades y el esfuerzo que invierte en su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	6,7	6,7	6,7
	Casi nunca	3	5,0	5,0	11,7
	A veces	15	25,0	25,0	36,7
	Casi siempre	25	41,7	41,7	78,3
	Siempre	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Figura 12

¿Considera usted que la compensación total que recibe (incluyendo salario, bonificaciones y beneficios) es equitativa y adecuada en relación con sus responsabilidades y el esfuerzo que invierte en su trabajo?



Fuente. Tabla 15.

Análisis e interpretación

En relación con la percepción de la equidad y adecuación de la compensación total recibida, el 41,7% de los encuestados manifestó que casi siempre considera justa su remuneración, mientras que el 21,7% indicó que siempre es adecuada. Por otro lado, un 25% señaló que a veces percibe equidad en su compensación, y porcentajes menores, como el 6,7% y 5%, afirmaron que nunca o casi nunca, respectivamente, consideran justa la retribución recibida. Estos resultados reflejan que la mayoría de los trabajadores tiene una percepción positiva respecto a su compensación, aunque existe un grupo que presenta insatisfacción en este aspecto.

Tabla 16

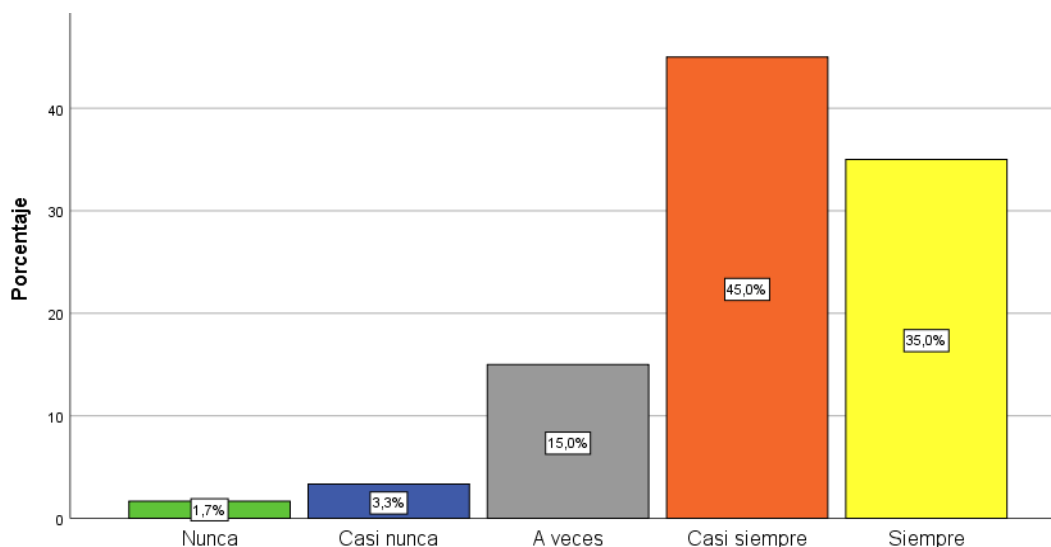
¿Considera usted que las relaciones interpersonales con sus colegas son positivas y colaborativas, contribuyendo a un ambiente de trabajo armónico y de apoyo mutuo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1,7	1,7	1,7
	Casi nunca	2	3,3	3,3	5,0
	A veces	9	15,0	15,0	20,0
	Casi siempre	27	45,0	45,0	65,0
	Siempre	21	35,0	35,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Figura 13

¿Considera usted que las relaciones interpersonales con sus colegas son positivas y colaborativas, contribuyendo a un ambiente de trabajo armónico y de apoyo mutuo?



Fuente. Tabla 16.

Análisis e interpretación

Respecto a la percepción sobre las relaciones interpersonales en el entorno laboral, el 45% de los encuestados indicó que casi siempre son positivas y colaborativas, mientras que el 35% afirmó que siempre se mantienen en un ambiente de armonía y apoyo mutuo. Asimismo, un 15% mencionó que a veces percibe relaciones favorables, en tanto que porcentajes menores, como el 3,3% y el 1,7%, señalaron que casi nunca o nunca experimentan relaciones interpersonales positivas. Esto evidencia que, en general, existe una convivencia laboral saludable entre los trabajadores, fortaleciendo un ambiente de trabajo armónico.

Tabla 17

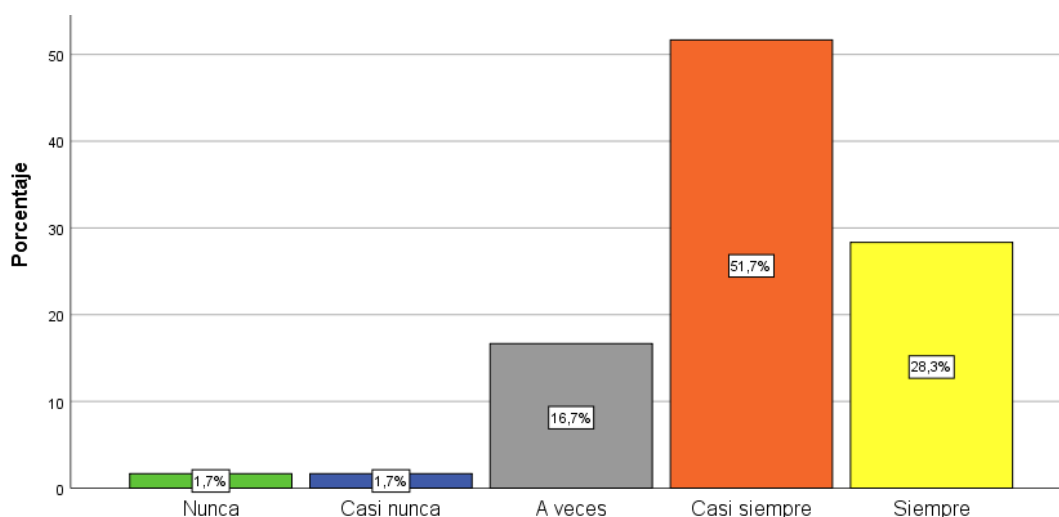
¿El liderazgo en su área de trabajo es efectivo y motivador, proporcionando dirección clara, apoyo y reconocimiento a su desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1,7	1,7	1,7
	Casi nunca	1	1,7	1,7	3,3
	A veces	10	16,7	16,7	20,0
	Casi siempre	31	51,7	51,7	71,7
	Siempre	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Figura 14

¿El liderazgo en su área de trabajo es efectivo y motivador, proporcionando dirección clara, apoyo y reconocimiento a su desempeño?



Fuente. Tabla 17.

Análisis e interpretación

En cuanto a la percepción del liderazgo en el área de trabajo, el 51,7% de los encuestados indicó que casi siempre es efectivo y motivador, proporcionando dirección clara, apoyo y reconocimiento. Además, el 28,3% manifestó que siempre percibe un liderazgo positivo. Un 16,7% señaló que a veces se observa efectividad en el liderazgo, mientras que porcentajes bajos, como el 1,7% en cada caso, afirmaron que casi nunca o nunca reciben este tipo de liderazgo. Estos resultados reflejan que la mayoría de los trabajadores reconoce un liderazgo sólido, lo que contribuye al desempeño y motivación en sus funciones.

Tabla 18

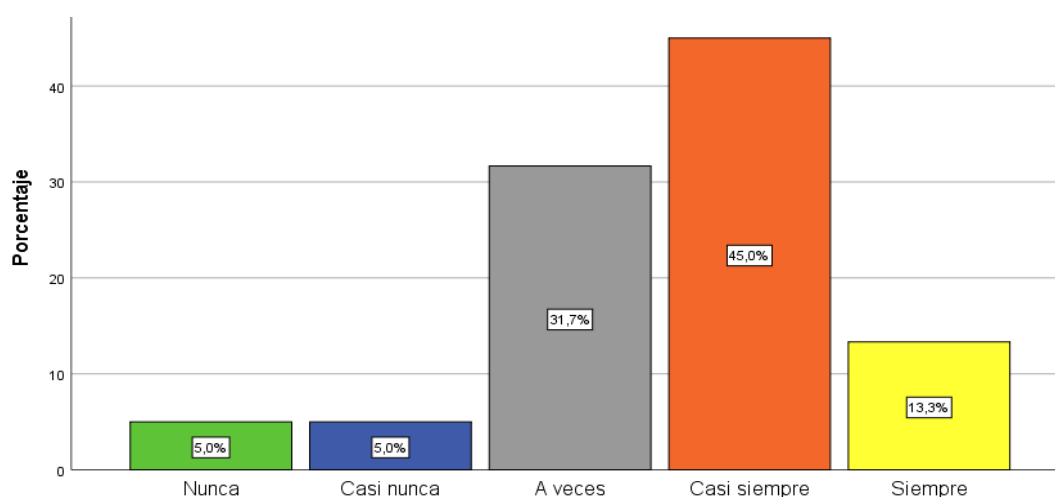
¿La cultura organizacional (valores, normas y prácticas) en el Gobierno Regional de Huánuco es consistente con sus expectativas y contribuye positivamente a su motivación y sentido de pertenencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	5,0	5,0	5,0
	Casi nunca	3	5,0	5,0	10,0
	A veces	19	31,7	31,7	41,7
	Casi siempre	27	45,0	45,0	86,7
	Siempre	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Figura 15

¿La cultura organizacional (valores, normas y prácticas) en el Gobierno Regional de Huánuco es consistente con sus expectativas y contribuye positivamente a su motivación y sentido de pertenencia?



Fuente. Tabla 18.

Análisis e interpretación

Respecto a la cultura organizacional del Gobierno Regional de Huánuco, el 45,0% de los encuestados manifestó que casi siempre es consistente con sus expectativas y contribuye positivamente a su motivación y sentido de pertenencia. El 13,3% indicó que siempre percibe esta coherencia cultural. Por otro lado, el 31,7% señaló que la cultura organizacional cumple con sus expectativas, mientras que un 5,0% en cada caso opinó que casi nunca o nunca se da. En conjunto, los resultados evidencian que una mayoría significativa percibe una cultura organizacional favorable, aunque aún existen oportunidades de mejora.

Tabla 19

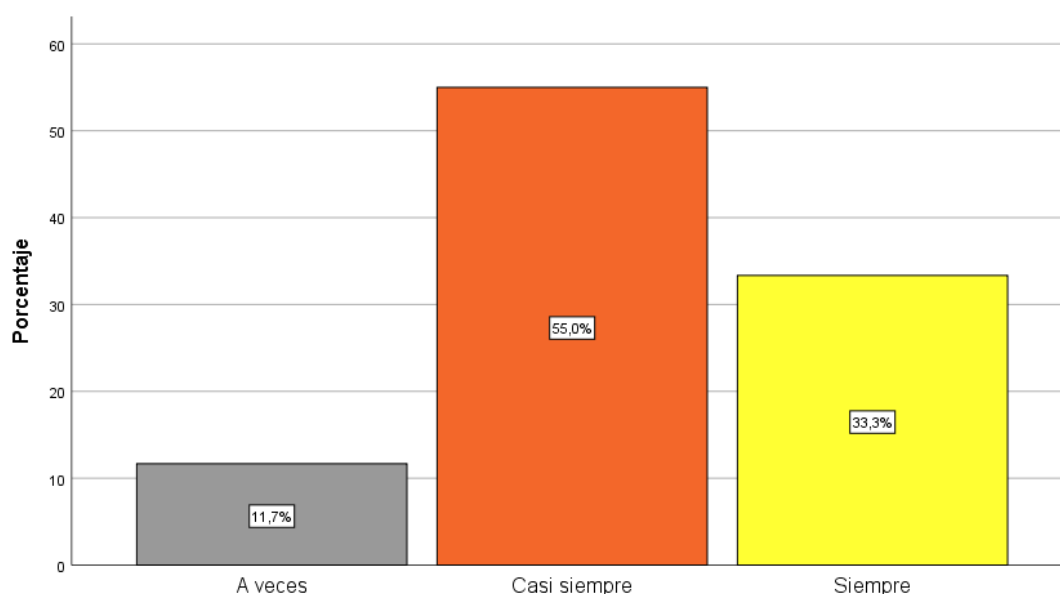
¿Considera usted que su nivel de productividad en el trabajo es alto y que cumple con los objetivos y metas establecidos de manera eficiente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	7	11,7	11,7	11,7
	Casi siempre	33	55,0	55,0	66,7
	Siempre	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Figura 16

¿Considera usted que su nivel de productividad en el trabajo es alto y que cumple con los objetivos y metas establecidos de manera eficiente?



Fuente. Tabla 19.

Análisis e interpretación

En relación con la percepción del nivel de productividad laboral, el 55,0% de los encuestados indicó que casi siempre cumple con los objetivos y metas establecidos de manera eficiente, mientras que el 33,3% afirmó que siempre mantiene un alto nivel de productividad. Por otro lado, un 11,7% manifestó que solo a veces logra cumplir eficientemente con sus objetivos. Estos resultados reflejan que, en general, la mayoría de los trabajadores percibe un buen desempeño en el cumplimiento de sus metas laborales.

Tabla 20

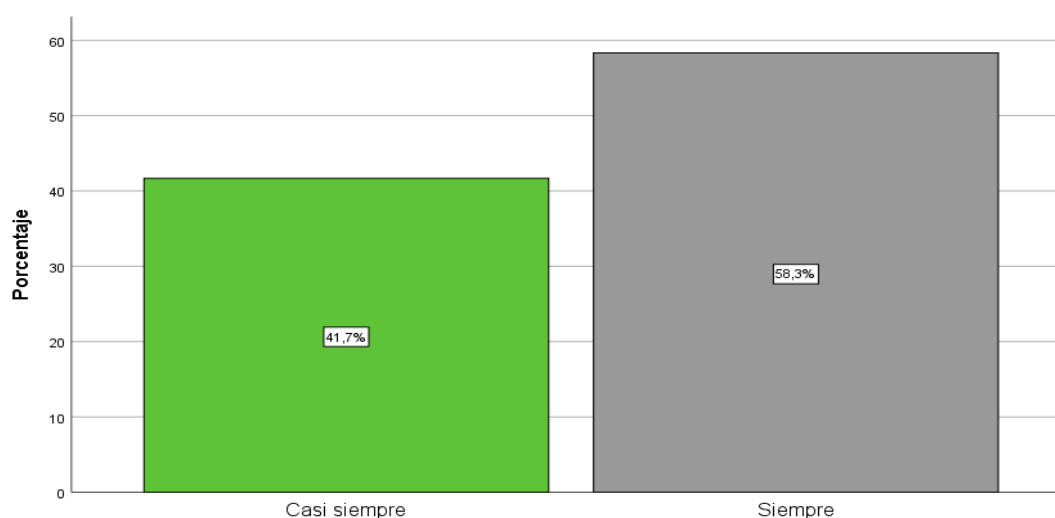
¿Considera usted que muestra un alto nivel de iniciativa y proactividad en sus tareas, proponiendo nuevas ideas y soluciones sin necesidad de ser dirigido constantemente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	25	41,7	41,7	41,7
	Siempre	35	58,3	58,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Figura 17

¿Considera usted que muestra un alto nivel de iniciativa y proactividad en sus tareas, proponiendo nuevas ideas y soluciones sin necesidad de ser dirigido constantemente?



Fuente. Tabla 20.

Análisis e interpretación

Según los datos presentados en la Tabla 20, el 58,3% de los encuestados manifestó que siempre muestra un alto nivel de iniciativa y proactividad en sus tareas, proponiendo nuevas ideas y soluciones de manera autónoma. Asimismo, el 41,7% indicó que casi siempre actúa de manera proactiva en sus funciones. No se registraron respuestas en las categorías de menor frecuencia. Los resultados reflejan que la totalidad de los trabajadores encuestados presenta un comportamiento caracterizado por la iniciativa y la proactividad, ya que el 100% se concentra en las opciones de casi siempre y siempre. Esto indica un ambiente laboral en el que los colaboradores no solo cumplen con sus funciones, sino que también buscan constantemente mejorar procesos y aportar ideas innovadoras, lo cual favorece significativamente la eficiencia y el desarrollo organizacional.

Tabla 21

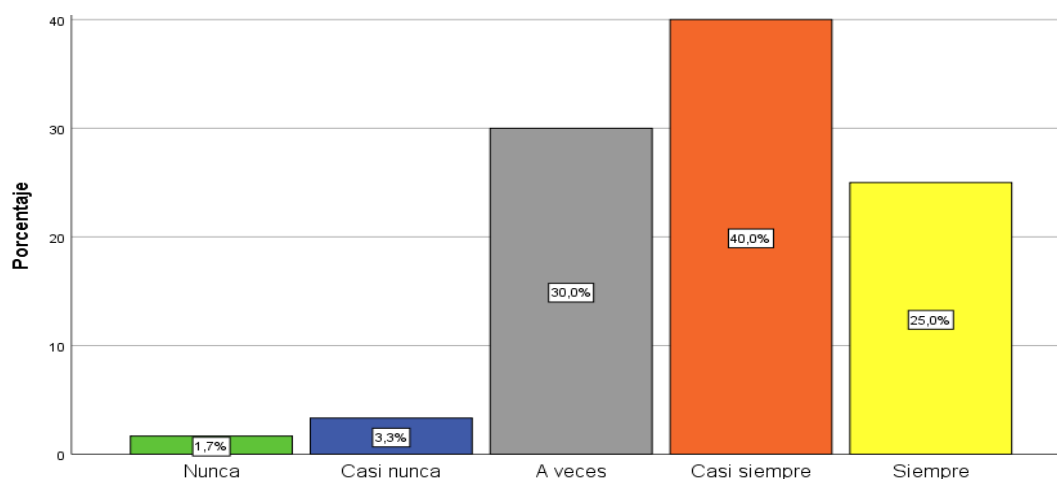
¿Considera usted que está satisfecho con su trabajo y con los aspectos relacionados con su desempeño, como las responsabilidades, el reconocimiento y el ambiente de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	1,7	1,7	1,7
	Casi nunca	2	3,3	3,3	5,0
	A veces	18	30,0	30,0	35,0
	Casi siempre	24	40,0	40,0	75,0
	Siempre	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Nota. Encuesta 2025. Fuente: IBM SPSS Statistics.

Figura 18

¿Considera usted que está satisfecho con su trabajo y con los aspectos relacionados con su desempeño, como las responsabilidades, el reconocimiento y el ambiente de trabajo?



Fuente. Tabla 21.

Análisis e interpretación

Según los datos presentados en la Tabla 21, un 40,0% de los participantes en la encuesta informó que casi siempre experimenta satisfacción en su trabajo, así como en aspectos relacionados con sus responsabilidades, el reconocimiento recibido y el ambiente laboral en general. Por otro lado, un 25,0% de los encuestados afirmó que siempre siente satisfacción en estas áreas, mientras que un 30,0% indicó que ocasionalmente experimenta esa misma satisfacción. Un pequeño grupo expresó insatisfacción, con un 3,3% reportando que casi nunca se siente satisfecho y un 1,7% que nunca experimenta tal satisfacción.

4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1 CORRELACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024.

Tabla 22

Correlación de la hipótesis general

		Gestión del talento humano	Motivación laboral
Gestión del talento humano	Correlación de Pearson	1	,823**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	60	60
Motivación laboral	Correlación de Pearson	,823**	1
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados obtenidos en la Tabla 22 evidencian una correlación de Pearson de 0,823 entre la gestión del talento humano y la motivación laboral, con un nivel de significancia de 0,000. Este valor indica una relación positiva y alta entre ambas variables, lo cual significa que a medida que se mejora la gestión del talento humano, también se incrementa la motivación de los colaboradores en el Gobierno Regional de Huánuco. Dado que la significancia es menor a 0,01, se confirma que la relación es estadísticamente significativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis general planteada en la investigación.

4.2.2 CORRELACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

Existe una relación significativa entre la planeación de puestos y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024.

Tabla 23

Correlación de la hipótesis específica 1

		Planeación de puestos	Motivación laboral
Planeación de puestos	Correlación de Pearson	1	,847**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	60	60
Motivación laboral	Correlación de Pearson	,847**	1
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 23 revela que la relación de correlación de Pearson entre la planificación de puestos y la motivación laboral se sitúa en 0,847, con un nivel de significancia de 0,000. Esta cifra sugiere una correlación positiva y de gran magnitud entre las dos variables, lo que implica que una adecuada planificación de puestos tiene un efecto favorable y notable en el incremento de la motivación laboral dentro del Gobierno Regional de Huánuco. Dado que el nivel de significancia es inferior a 0,01, se establece que esta relación es estadísticamente significativa, lo que permite aceptar la hipótesis específica 1 formulada en el análisis.

4.2.3 CORRELACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

Existe una relación significativa entre la capacitación y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024.

Tabla 24

Correlación de la hipótesis específica 1

		Capacitación	Motivación laboral
Capacitación	Correlación de Pearson	1	,711**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	60	60
Motivación laboral	Correlación de Pearson	,711**	1
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se indica en la Tabla 24, el coeficiente de correlación de Pearson para la capacitación y la motivación laboral es de 0.711 con un nivel de significancia de 0.000. Este coeficiente indica una alta correlación positiva entre las dos variables, lo que postula que un aumento en la capacitación está significativamente asociado con un aumento en la motivación en el caso de los empleados del Gobierno Regional de Huánuco. Dado que el nivel de significancia es inferior a 0.01, se confirma que la relación es estadísticamente significativa, lo que a su vez confirma la hipótesis específica 2 de esta investigación.

4.2.4 CORRELACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

Existe una relación significativa entre el desarrollo y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024.

Tabla 25

Correlación de la hipótesis específica 3

		Desarrollo	Motivación laboral
Desarrollo	Correlación de Pearson	1	,757**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	60	60
Motivación laboral	Correlación de Pearson	,757**	1
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	60	60

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 25 revela que la correlación de Pearson entre el desarrollo y la motivación laboral se sitúa en 0,757, con un nivel de significancia de 0,000. Este hallazgo pone de manifiesto una correlación positiva alta entre ambas variables, sugiriendo que el fortalecimiento del desarrollo de los colaboradores impacta de manera considerable en el aumento de su motivación laboral en el contexto del Gobierno Regional de Huánuco. Dado que el nivel de significancia es inferior a 0,01, se valida que la relación es estadísticamente significativa, lo que permite aceptar la hipótesis específica 3 formulada en la investigación.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el marco del objetivo general, que se centró en analizar la conexión entre la gestión del talento humano y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco para el año 2024, los datos estadísticos revelan que una proporción significativa de los empleados reconoce una clara delimitación de roles y responsabilidades. En este sentido, el 41,7% de los encuestados indicó que la planificación de puestos se realiza "casi siempre", mientras que el 38,3% opina que se lleva a cabo "siempre", lo que aritméticamente suma un 80% de percepciones positivas. Esta evidencia sugiere una gestión eficiente que potencia la motivación laboral. Estos resultados son consistentes con los hallazgos previos de Marrufo y Guarderas (2019), quienes identificaron una correlación positiva, aunque de magnitud moderada (0,166), entre la gestión del talento humano y la motivación laboral en EPSEL S.A., concluyendo que la mejora en la gestión del talento tiene un impacto benéfico en la motivación de los empleados. Asimismo, se sustenta en la teoría de Chiavenato (2017), que argumenta que la gestión del talento humano, como un proceso estratégico que implica planificación, desarrollo integral, promoción de la cultura organizacional y adaptación continua, puede incrementar la motivación y el compromiso de los trabajadores, estos últimos son elementos clave que se manifiestan en el ambiente laboral del Gobierno Regional de Huánuco.

Con relación al primer objetivo específico, que busca estudiar la relación entre la planeación de puestos y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024, los datos estadísticos obtenidos revelan que el 48,3% de los encuestados manifestaron que "a veces" se actualizan las descripciones de funciones. Un 30% mencionó que esta actividad ocurre "casi siempre" y un 18,3% respondió que "siempre" se realizan tales actualizaciones. Estas evidencias revelan que, si bien hay evidencias de un esfuerzo por alinear las funciones con los puestos, se percibe que falta consistencia en este proceso para generar claridad y motivación en los empleados. Estos hallazgos son coherentes con el estudio de Rodríguez (2023) quien concluyó que la administración del talento humano impacta de manera positiva y significativa

en la motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza. Esto sugiere que existe una adecuada administración de los recursos que incluye una adecuada planeación de los puestos que fortalece el compromiso de los trabajadores. Además, se basa en el marco teórico de Chiavenato (2017), quien argumenta que la planeación de puestos debe entenderse como un proceso estratégico que va más allá de definir responsabilidades y competencias. También asegura que los empleados sean colocados en roles donde su desempeño y satisfacción se maximicen, que son elementos esenciales para aumentar la motivación laboral en cualquier entidad organizacional.

Con respecto a la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco 2024, el segundo objetivo trata sobre la capacitación y motivación laboral. La capacitación, motivación y el desarrollo profesional del trabajador son aspectos interrelacionados, por lo cual es conveniente analizarlos juntos. Según los polígrafos, el 35% “a veces” recibe asesoramiento profesional, mientras que otro 35% “casi siempre” lo recibe. Por otro lado, el 16.7% “siempre” lo recibe. Estos datos nos muestran que existe un porcentaje de la plantilla que no tiene acceso a programas de desarrollo profesional, lo que a su vez implementaría brindarse mejores políticas institucionales de desarrollo profesional y asesoramiento laboral. Concuerda con la investigación de Yauri y Mamani 2023, quienes encuentran que el talento humano y su adecuada asignación junto a programas de capacitación generan impactos positivos en la motivación laboral al obtener una alta correlación (Rho de Spearman de 0.857) entre ambas variables. Además, está alineado con la teoría de Chiavenato (2017), quien argumenta que la capacitación es un proceso continuo y estratégico que tiene como objetivo mejorar las competencias del personal, permitiéndoles ajustarse a los cambios en el entorno y fomentando el desarrollo personal y profesional. Así, se concluye que promover un acceso efectivo y equitativo a la orientación profesional y capacitación es fundamental para fortalecer la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco.

Al analizar el tercer objetivo específico relacionado con el nexo entre el desarrollo profesional y la motivación de los empleados en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024, los datos muestran que el 48.3% de los participantes “a veces” reciben oportunidades de ascenso. El 21.7% afirma

que “siempre” accede a tales oportunidades, mientras que el 16.7% dice que “casi siempre” lo hace. En contraste, el 8.3% asegura que “nunca” y el 5% que “casi nunca” recibe tales oportunidades. Estos hallazgos indican que, aunque muchos empleados perciben alternativas para el crecimiento profesional, existe una proporción significativa que tiene una visión limitada respecto a las oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas, lo que puede influir negativamente en su motivación y compromiso. Esto coincide con el estudio realizado por Ramírez (2022), que destacó la relación entre la gestión del talento y la satisfacción laboral de los empleados, añadiendo que la falta de oportunidades de desarrollo afecta negativamente la motivación. Además, Chiavenato (2017) argumenta que el desarrollo de los recursos humanos debe ser una estrategia corporativa integral que se debe emprender en la organización para nutrir activos esenciales a largo plazo a través de trayectorias profesionales y programas de liderazgo. Es vital promover y apoyar el avance interno para mantener una fuerza laboral motivada en el Gobierno Regional de Huánuco.

CONCLUSIONES

- Los resultados evidenciaron que existe una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre la gestión del talento humano y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024, obteniéndose un coeficiente de correlación de Pearson de 0,823 y un nivel de significancia de 0,000. Este hallazgo demuestra que a medida que se mejora la gestión de las prácticas relacionadas al talento humano —como la planificación, dirección y desarrollo de los colaboradores— también se incrementa de manera considerable su motivación en el ámbito laboral. Estos resultados permiten aceptar la hipótesis general de la investigación, confirmando que el fortalecimiento de una adecuada gestión de personas constituye un pilar esencial para mejorar el compromiso, el desempeño y la satisfacción de los trabajadores en la organización.
- Se concluye que existe una alta correlación positiva y una relación estadísticamente significativa entre los niveles de motivación de la función laboral en el Gobierno Regional de Huánuco 2024, con el orden en la toma de decisiones que se realizará con un coeficiente de Pearson de 0,847 y una significancia de 0,000. Este resultado sugiere que mejores definiciones de los roles, funciones y responsabilidades de los empleados conducen a una mayor motivación de los mismos. La aceptación de la hipótesis específica 1 subraya el valor de una matriz de competencias laborales claramente definida y las expectativas de los roles de los empleados para un entorno más organizado, equitativo y saludable que apoye el desarrollo personal y colectivo.
- Los resultados de la investigación demuestran una alta y significativa correlación positiva entre la capacitación y la motivación laboral, con un coeficiente de Pearson de 0.711 y un nivel de significancia de 0.000. Esto indica que las actividades de desarrollo profesional y capacitación realizadas aumentan significativamente los niveles de motivación entre los empleados del Gobierno Regional de Huánuco. La aceptación de la hipótesis específica 2 enfatiza que invertir en iniciativas de capacitación mejora no solo las habilidades técnicas relevantes, sino también el sentido

de identidad, autoestima y satisfacción laboral del empleado, que son esenciales para mantener un rendimiento organizacional de alta calidad.

- En definitiva, se concluye que hay una alta correlación positiva y estadísticamente significativa entre el desarrollo de los colaboradores y su motivación laboral, con un coeficiente de Pearson de 0.757 y una significancia de 0.000. Este resultado valida la hipótesis específica 3 y sugiere que ofrecer oportunidades de avance profesional, asumir nuevos desafíos y adquirir nuevas competencias mejora significativamente la motivación. Por lo tanto, se demuestra que cualquier estrategia destinada a fomentar el desarrollo integral del personal beneficia no solo al individuo, sino que también fortalece la competitividad y sostenibilidad institucional a largo plazo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Gobernador del Gobierno Regional de Huánuco fortalecer la gestión del talento humano a través de políticas de recursos humanos más dinámicas y estratégicas que incluyan procesos de selección, evaluación y retención de personal basados en méritos y competencias. Los resultados de la investigación demostraron que una adecuada gestión del talento no solo mejora la motivación laboral, sino que también optimiza el desempeño general de los trabajadores, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos institucionales. Además, una gestión eficiente permitirá construir un entorno laboral más comprometido, donde los colaboradores se sientan valorados y reconocidos.
- Se recomienda al Gobernador del Gobierno Regional de Huánuco mejorar y actualizar constantemente la planeación de puestos, estableciendo perfiles de cargo claros, objetivos y bien definidos, basados en un análisis técnico de las funciones y competencias requeridas. Según los resultados obtenidos, una correcta planeación de los puestos impacta positivamente en la motivación, ya que brinda a los trabajadores un mayor sentido de pertenencia, propósito y dirección dentro de la institución. Esto contribuirá a disminuir la rotación laboral, elevar el compromiso institucional y fomentar una cultura organizacional más sólida.
- Se recomienda al Gobernador del Gobierno Regional de Huánuco desarrollar un programa permanente de capacitación, orientado tanto al fortalecimiento de habilidades técnicas como al crecimiento personal y profesional de los colaboradores. La investigación evidenció que la capacitación constante eleva de manera significativa la motivación laboral, al brindar a los trabajadores herramientas actualizadas que les permiten desempeñarse con mayor eficiencia. Asimismo, invertir en la capacitación continua asegurará que el personal esté preparado para afrontar nuevos retos, incrementando la competitividad y calidad del servicio público.
- Se recomienda al Gobernador del Gobierno Regional de Huánuco implementar políticas de desarrollo profesional que incluyan

oportunidades de ascenso, reconocimientos al mérito, planes de carrera y programas de mentoría. Los hallazgos del estudio indicaron que el desarrollo profesional tiene una fuerte influencia en el nivel de motivación de los trabajadores. Cuando los colaboradores perciben que su crecimiento es valorado y promovido dentro de la institución, aumenta su sentido de compromiso, su productividad y su lealtad, generando a largo plazo un equipo humano más eficiente y motivado al servicio de la región.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angulo, A. (2018). *La gestión de personas en el sector público: tendencias y desafíos*. Lima: Universidad Continental.
<https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/la-gestion-de-personas-en-el-sector-publico-tendencias-y-desafios>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
<https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Carrasco, B. (2022). *Selección del talento humano y la productividad laboral de una institución educativa particular*. Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5887/1/TM-ULVR-0515.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. México: McGrawHill.
<https://es.scribd.com/document/392773033/Administracion-de-recursos-humanos-El-capital-humano-de-las-organizaciones>
- Editorial, E. (2020). *Estructura y diseño organizativo*. España: Editorial Elearning, S.L.
https://www.google.com.pe/books/edition/Estructura_y_dise%C3%B1o_organizativo/oSPvDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0
- García, E. (2019). *Modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral de la Corporación Santa Ana*. Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9929/1/PIUBAD-M016-2019.pdf>
- Goñi, I. (2024). *Explorando el Mundo Laboral, Guía para el Desarrollo Personal y Profesional para los Trabajadores del Siglo XXI*. Florida: Trade Academy.
https://www.google.com.pe/books/edition/Explorando_el_Mundo_Laboral/vuwLEQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0
- Hernández, G. (2023). *La escasez de talento también se debe a ofertas de trabajo poco atractivas*. México: El economista.
<https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/La-escasez-de->

talento-tambien-se-debe-a-ofertas-de-trabajo-poco-atractivas-
20230507-0004.html

- Hidrovo, M. (2023). *Métodos y estrategias de motivación laboral*. España: Letrame Grupo Editorial.
https://www.google.com.pe/books/edition/M%C3%A9todos_y_estrategias_de_motivaci%C3%B3n_la/y1fpEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0
- Jáuregui, K. (2019). *La gestión del talento aún es una deuda pendiente*. Lima: Universidad Esan. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/la-gestion-del-talento-aun-es-una-deuda-pendiente>
- Lazzati, S. (2019). *Liderazgo Gerencial*. España: Ediciones Granica.
https://www.google.com.pe/books/edition/Liderazgo_Gerencial/weD4DwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0
- Marrufo, N., Guarderas, A. (2019). *La gestión del talento humano y su relación con la motivación laboral de los colaboradores de Epsel S.A Chiclayo, 2017*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán.
<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5992>
- Murillo, A. (2005). *Peter Drucker*. Colombia: Universidad El Bosque.
<https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf>
- Perret, R. (2016). *El secreto de la motivación*. México: Ricardo Perret.
<https://static1.squarespace.com/static/54d1216ae4b032ab36c26b61/t/5aa32f749140b73db65c927f/1520643968955/El+Secreto+de+La+Motivaci%C3%B3n+WEB.pdf>
- Ramírez, N. (2022). *Gestión del talento humano y satisfacción del personal que labora en la unidad ejecutora 405-red de salud Huamalies, Huánuco-2021*. Huánuco: Universidad de Huánuco.
<https://repositorio.udh.edu.pe/handle/123456789/3624>
- Ramos, C. (2022). *Gestión del talento humano y rendimiento laboral*. Ecuador: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5005/1/TM-ULVR-0441.pdf>
- Rodriguez, J. (2023). *Gestión del talento humano y motivación laboral en la Municipalidad Provincial de Rodríguez de Mendoza, 2022*. Chachapoyas: Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.
<https://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14>

077/3390/Jhany%20Lorena%20Tafur%20Rodriguez..pdf?sequence=1
&isAllowed=y

- Saavedra, A. (2022). *La evaluación de las competencias*. Colombia: Fondo Editorial – Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
https://www.google.com.pe/books/edition/La_evaluaci%C3%B3n_de_las_competencias/s3xbEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0
- Sampieri, R., Collado, C., Lucio, P. (2014). *Metología de la investigación*. México: McGrawHill.
https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf
- Santos, N. (2021). *Clima organizacional*. España: Saint Paul Editora.
https://www.google.com.pe/books/edition/Clima_organizacional/ZnBKEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0
- Silva, C. (2024). *Las empresas están enfermas y cada vez hay más trabajadores quemados: “Están aumentando las bajas por casos de salud mental”*. España: El País.
<https://elpais.com/economia/negocios/2024-07-10/la-empresa-esta-enferma.html>
- Soria, C. (2023). *Gestión del talento humano y calidad del servicio en la Oficina de Discapacitados de la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2022*. Huánuco: Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
<https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/8520/PGPDS00120V36.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Suarez, M. (2020). *Influencia de la gestión de talento humano en el desempeño laboral de los administrativos de la Municipalidad Distrital de Amarilis, Huánuco – 2019*. Huánuco: Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
<https://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/7048>
- Troncan, Y. (2008). *Gestion Del Talento Humano para El Siglo 21*. España: Scribd. <https://es.scribd.com/document/323487248/01-HBR-Agt-2008-CAPPELLI-Gestion-Del-Talento-Humano-Para-El-Siglo-21>
- Vadillo, M. (2021). *Análisis de puestos de trabajo*. España: ESIC Editorial.
https://www.google.com.pe/books/edition/AN%C3%81LISIS_DE_PUESTOS_DE_TRABAJO/JJ8xEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0

Yauri, R., Mamani, A. (2023). *Gestión del talento humano y motivación laboral de los trabajadores de la Subsede Majes en la empresa minera Laytaruma S.A., Arequipa, 2023*. Moquegua: Universidad José Carlos Mariátegui.

https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/2289/Ruth-Arelli_tesis_titulo_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y

COMO CITAR ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Fernández Camarena, F. (2025). *Gestión del talento humano y su relación con la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco -2024* [Tesis de pregrado, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional UDH.
<http://...>

ANEXOS

ANEXO 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL GOBIERNO REGIONAL DE HUÁNUCO -2024”	Problema General ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del talento humano y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024?	Objetivo General Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024.	Hipótesis General Existe una relación significativa entre la gestión del talento humano y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024.	VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	TIPO: Aplicada. ENFOQUE: Cuantitativo. NIVEL/ ALCANCE: Correlacional.
	Problemas Específicos ¿Cuál es la relación que existe entre la planeación de puestos y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024?	Objetivos Específicos Determinar la relación que existe entre la planeación de puestos y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024.	Hipótesis específicas Existe una relación significativa entre la planeación de puestos y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024.	Dimensiones: • Planeación de puestos • Capacitación • Desarrollo	DISEÑO: No experimental. POBLACIÓN: 60
	¿Cuál es la relación que existe entre la capacitación y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024?	Determinar la relación que existe entre la capacitación y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024.	Existe una relación significativa entre la capacitación y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024.	VARIABLE DEPENDIENTE: MOTIVACIÓN LABORAL	MUESTRA: No probabilístico, por conveniencia
	¿Cuál es la relación que existe entre el desarrollo y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024?	Determinar la relación que existe entre el desarrollo y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024.	Existe una relación significativa entre el desarrollo y la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, 2024.	Dimensiones: • Condiciones laborales • Clima organizacional • Desempeño laboral	TÉCNICA La encuesta INSTRUMENTO Cuestionario TÉCNICA DE PROCESAMIENTO DE DATOS Microsoft Excel, SPSS y Microsoft Word.



ANEXO 02 INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado colaborador, en el marco del estudio titulado "*Gestión del Talento Humano y su Relación con la Motivación Laboral en el Gobierno Regional de Huánuco - 2024*", solicitamos su valiosa colaboración para obtener información relevante que contribuirá a la comprensión de la relación entre la gestión del talento humano y la motivación laboral dentro de nuestra institución.

Le agradeceríamos que complete el siguiente cuestionario, respondiendo cada pregunta de acuerdo con su experiencia y percepción. Para ello, utilice la siguiente escala de respuesta:

- **1:** Nunca
- **2:** Casi nunca
- **3:** A veces
- **4:** Casi siempre
- **5:** Siempre

Sus respuestas serán tratadas con la máxima confidencialidad y se utilizarán únicamente con fines académicos para mejorar la gestión del talento humano y la motivación laboral en nuestra organización.

Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

N°	Preguntas	Escala de medición				
		1	2	3	4	5
1	¿En qué medida considera que la institución define claramente los roles y responsabilidades de cada puesto en la planificación de puestos?					
2	¿Con qué frecuencia se actualizan las descripciones de funciones para reflejar cambios en las responsabilidades y tareas de los puestos?					
3	¿Con qué frecuencia los roles asignados dentro de la organización se ajustan a las competencias y habilidades de los empleados?					
4	¿En qué medida considera que la organización ofrece oportunidades de formación adecuadas para el desarrollo profesional en su área de trabajo?					

5	¿Con qué frecuencia se realizan evaluaciones de competencias que identifican las fortalezas y áreas de mejora en su desempeño laboral?					
6	¿En qué medida tiene acceso a programas o actividades que fomenten la mejora continua de sus habilidades profesionales?					
7	¿Con qué frecuencia se le ofrece la oportunidad de avanzar en su carrera dentro de la organización a través de promociones o cambios de puesto?					
8	¿En qué medida tiene acceso a asesoramiento profesional para su desarrollo y avance en la carrera dentro de la organización?					
9	¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación constructiva sobre su desempeño que le ayude a mejorar y desarrollarse en su puesto?					
10	¿La calidad del ambiente físico en su lugar de trabajo (incluyendo aspectos como limpieza, iluminación, ventilación y ergonomía), es buena?					
11	¿Con qué frecuencia se le ofrece flexibilidad en sus horarios de trabajo o la opción de teletrabajo, si es aplicable a su puesto?					
12	¿Considera usted que la compensación total que recibe (incluyendo salario, bonificaciones y beneficios) es equitativa y adecuada en relación con sus responsabilidades y el esfuerzo que invierte en su trabajo?					
13	¿Considera usted que las relaciones interpersonales con sus colegas son positivas y colaborativas, contribuyendo a un ambiente de trabajo armónico y de apoyo mutuo?					
14	¿El liderazgo en su área de trabajo es efectivo y motivador, proporcionando dirección clara, apoyo y reconocimiento a su desempeño?					
15	¿La cultura organizacional (valores, normas y prácticas) en el Gobierno Regional de Huánuco es consistente con sus expectativas y contribuye positivamente a su motivación y sentido de pertenencia?					
16	¿Considera usted que su nivel de productividad en el trabajo es alto y que cumple con los objetivos y metas establecidos de manera eficiente?					
17	¿Considera usted que muestra un alto nivel de iniciativa y proactividad en sus tareas, proponiendo nuevas ideas y soluciones sin necesidad de ser dirigido constantemente?					
18	¿Considera usted que está satisfecho con su trabajo y con los aspectos relacionados con su desempeño, como las responsabilidades, el reconocimiento y el ambiente de trabajo?					

¡Gracias por su participación!

ANEXO 3

CARTA DE AUTORIZACIÓN



GERENCIA REGIONAL
DE ADMINISTRACIÓN

SUB GERENCIA DE GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS.

"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia,
y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

Huánuco, 10 de diciembre de 2024

CARTA N° 445 - 2024 - GRH-GRA/SGGRH.

Srta.
FIORELLA AMPARO FERNANDEZ CAMARENA

HUÁNUCO. -

Cel. 998361918

ASUNTO : SOBRE AUTORIZACION PARA APLICAR ENCUESTA

REFERENCIA : a) SOLICITUD S/N REG. N° 5378829 EXP. 3216275
b) MEMORANDUM N° 2788-2024-GRH/GRDE

Es grato dirigirme a Usted, para saludarlo cordialmente a nombre del Gobierno Regional Huánuco, para comunicarle en mérito al documento de la referencia a) sobre su solicitud de aplicar encuesta, en atención al desarrollo del trabajo de investigación (TESIS) titulada "Gestión del Talento Humano y su relación con la motivación laboral en el Gobierno Regional de Huánuco - 2024".

Al respecto y visto el documento de la referencia b), se le autoriza el permiso de ingreso a la Gerencia indicada.

Sin otro en particular, reitero las muestras de mi especial consideración y estima.

Atentamente,



Firmado digitalmente por:
FLORIDA PONCE Nami FAU
20480260731 soft
Motivo: Soy el autor del
documento
Fecha: 11/12/2024 10:45:35-0600

Doc.Reg. 05402164 Exp. Reg. 03216275 Contraseña: w7EQZH0r

Esta es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico archivado en el SGD,
puede verificar en: <http://digital.regionhuanuco.gob.pe/tramite/buscar/buscarDigital>