



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

La gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión Pública

AUTORA:

Br. Ananias Rios, Luisa Frecia (ORCID: 0000-0002-3650-1187)

ASESOR:

Dr. Martínez López, Edwin Alberto (ORCID: 0000-0002-1769-1181)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatoria:

Esta tesis se la dedico a Dios, por darme esa fuerza en culminar mi carrera, y a mi madre Zenaida y mi hermana Martha por estar siempre presente.

Y desde el cielo que siempre me cuida y me protegen mis seres queridos para que todo me salga bien, también agradezco a mis amigos.

Agradecimiento:

A la Universidad César Vallejo en su escuela de Posgrado por la oportunidad que me ha brindado de seguir adelante con mis estudios, también a mi asesor Dr. Edwin Martínez López, por la asesoría brindada y poder culminar con mis metas.

Página del jurado

Declaratoria de autenticidad

Yo, Luisa Frecia Ananias Rios, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; presento mi trabajo académico titulado: "La gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima", en 89 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 22 de Enero 2020



Br. Luisa Frecia Ananias Rios

Índice

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	vi
Índice de figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. Introducción	1
II. Método	17
2.1 Tipo y diseño de investigación	17
2.2 Escenario de estudio	18
2.3 Participantes	18
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
2.5 Procedimientos	19
2.6 Aspectos éticos	19
2.7 Los métodos de análisis de la información	19
III. Resultados	21
IV. Discusión	34
V. Conclusión	40
VI. Recomendaciones	41

Referencias	42
Anexo 2: Matriz de consistencia	49
Anexo 3: Guía de entrevista	51
Anexo 4: Resultados de la entrevista aplicada a los participantes.	52
Anexo 5: Matriz de triangulación de la información emitida por los participantes	55
Anexo 6: Matriz de desgravación	56
Anexo 7. Artículo científico	63

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1: Matriz de categorización	20
Tabla 2: Matriz de triangulación de la información	22

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1: Triangulación de la Unidad de Análisis	32
Figura 3: Triangulación del análisis	33
Figura 4: Triangulación de las técnicas de investigación utilizadas	34

Resumen

El objetivo de esta investigación fue: Analizar cuáles son las características de la gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima. Esta tesis se fundamentó mediante la teoría de la gestión del talento humano del autor Idalberto Chiavenato.

En cuanto al método de investigación fue inductivo, de paradigma interpretativo y de enfoque cualitativo. Los participantes de esta investigación lo constituyeron 03 trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima, La técnica empleada fue la entrevista y como instrumento se empleó la guía de entrevista.

La conclusión general de la investigación se centra en la participación que sea más activa, los trabajadores son muy importante para que pueda lograr el talento humano que se necesita en nuestra siglo xx, y atendiendo a los paradigmas así tener personas con buen talento humano y la mejoras en la participación a los conocimientos puedan accederlas, la gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima, se caracteriza por sus procesos de selección, contratación, capacitación, evaluación y motivación. Las capacitaciones y formaciones son mínimos y para futuro que haya una implementación de talleres que les permita afianzar más sus conocimientos y así poder lograr personas talentosas.

Palabras claves: Gestión del talento humano, Municipalidad Metropolitana de Lima.

Abstract

The objective of this research was: To analyze what are the characteristics of human talent management in the Metropolitan Municipality of Lima. This thesis was based on the theory of human talent management by author Idalberto Chiavenato.

As for the research method it was inductive, interpretive paradigm and qualitative approach. The participants of this research were made up of 03 workers from the Metropolitan Municipality of Lima. The technique used was the interview and the interview guide was used as an instrument.

The general conclusion of the research is that the characteristics of human talent management are related to some deficiencies and irregularities. That is, the management of human talent in the Metropolitan Municipality of Lima is characterized by the weakness of its selection, hiring, training, evaluation and motivation processes. The selection can be done unfairly, the hiring sometimes does not obey the regulations but favoritism, the training and training are minimal and are not specified to the weaknesses of each worker; performance evaluations do not deserve a feedback stage.

Keywords: Human talent management, Metropolitan Municipality of Lima.

I. Introducción

La gestión del talento humano ha ido evolucionando a través del tiempo, todo ello gracias a los progresos que se han dado desde la revolución industrial. En España es difícil encontrar un profesional a la medida de las necesidades de la empresa y sobre todo en estas épocas se ha agudizado encontrar al personal idóneo para las organizaciones (Sodexo, 2018). Thunnissen y Buttiens (2017), hacen un estudio en Europa y afirman que las organizaciones del sector público se encuentran en una situación de escasez de personas con talento. Muchas de ellas incluso entran a trabajar bajo una recomendación sin tener en cuenta las competencias que deben tener para ocupar el cargo. Sin embargo, las organizaciones dependen de la gestión del talento humano para lograr sus objetivos, depende mucho la motivación que tienen las personas para alcanzar sus metas, este impulso puede tener su origen dentro de la persona como también puede aparecer como un estímulo externo. Los trabajadores precisamente se mueven por estímulos, ello permite que puedan cumplir de manera eficiente u obligada alguna tarea, labor u objetivo que le impone la organización.

En Estados Unidos, Klaus y Xin (2017), aportan acerca del tema y afirman que las organizaciones necesitan ocupar roles de liderazgo con responsabilidad internacional en el extranjero y en casa, y necesitan desarrollar talento para futuros roles de liderazgo internacional. En tal sentido, asegura que el éxito de las organizaciones se encuentra en atraer, desarrollar y retener al talento humano. Es importante agregar que ello implica inversión en el desarrollo de diferentes capacidades, ello depende de la labor que realice el trabajador, de tal manera que se vuelva en elemento útil para la organización.

En América latina, Burdaspar (2019), asegura que el talento humano es lo más valioso que posee una organización. De tal manera que los buenos resultados y la capacidad de innovar que obtengan las organizaciones dependen de manera directa de las capacidades, conocimientos, habilidades y creatividad del personal que la conforma. Ello solo si se ha hecho un buen proceso de gestión del talento humano que viene desde la convocatoria e incluso antes, es decir en la descripción del perfil de la persona que ocupará el puesto de trabajo. Es importante también mencionar que todo lo mencionado depende igualmente de la motivación que impriman los directivos en el personal. Al respecto, Mahjoub y otros (2018), agrega que la motivación y la satisfacción laboral son los mediadores del éxito de un proyecto.

Sin embargo ello se debe plasmar en factores como un buen ambiente de trabajo, oportunidades de avance profesional y un buen paquete de compensación, tal como lo afirma un estudio realizado en China, donde aseguran que los factores mencionados son la mejor estrategia para atraer talento (Cui, Khan y Tarba, 2016). Lo mencionado anteriormente nos lleva a pensar que el empleado debe tener un espacio que reúna las condiciones y pueda trabajar de manera eficiente, aspecto que en la mayor parte de las veces no se cumple en una institución del Estado.

En el Perú, de acuerdo a las cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (ESAN, 2017), el 73% de los empleos son informales, ello implica explotación y poco control en estos espacios por parte de las autoridades, aspecto que no necesariamente genera un clima de desarrollo para el talento humano. En ese contexto, la gestión del talento humano cobra vital importancia porque se relaciona a los derechos de los trabajadores, la ética de los directivos y el conocimiento de los derechos laborales que deben dominar los propios trabajadores. Al respecto, menciona que la gestión del talento humano en el Perú se encamina en base a dos tendencias: un grupo de organizaciones de pequeñas y medianas empresas que siguen la tendencia de las grandes organizaciones transnacionales con quienes trabajan, que sí se preocupan por el desarrollo del talento humano y tienen a cargo un especialista en recursos humanos. Por otro lado, el otro grupo de pymes que está a cargo de un administrador que no necesariamente es especialista, que conoce las leyes laborales pero que no ha tenido grandes avances al respecto.

En la Municipalidad Metropolitana de Lima, se presenta una situación en la que constantemente se han reportado diferencias entre los empleados en cuanto a puntos de vista o ideas que en el corto y mediano plazo que malogran el clima laboral de esa área volviéndola áspera y tensa. También se han reportado trabajos atrasados, aspecto que se refleja en la atención que dan a los usuarios y en la productividad de los trabajadores. Todo ello pasa por un proceso de selección del talento humano en el momento de realizar dicho proceso, en el cual no se realizan filtros adecuados, muchas de las personas que ingresan a trabajar no cuentan con las competencias ni la experiencia para realizar labores en la Municipalidad e ingresan simplemente por ser amigos del alcalde o por pagar favores políticos. Esta es una de las razones de la insatisfacción, desmotivación y bajo cumplimiento de los objetivos organizacionales en la Municipalidad Metropolitana de Lima. Es por ello que la presente investigación aborda la gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima.

En cuanto a los antecedentes internacionales de esta investigación se tiene el estudio de Ibarra (2018), quien elabora un trabajo de investigación sobre un modelo de gestión de las personas. El cual tuvo como objetivo, aumentar el nivel de desempeño de los empleados del almacén country. La metodología utilizada fue descriptiva. Los resultados indican: que el 80% de los empleados no son evaluados en su desempeño por el departamento de recursos humanos ni reciben capacitaciones, 60% confesaron no contar con un modelo de gestión del talento humano y el 60% mencionan que no tienen un líder participativo ni comunicativo. En conclusión, se puede mencionar que la empresa no realiza una correcta selección de su personal, ingresando personas que no tienen experiencias previas, lo cual se acrecienta puesto que no les dan ningún tipo de planes de formación ni capacitación, lo que dificulta el buen desempeño de sus labores, ocasionando baja productividad y rentabilidad del negocio.

También se cita a Guarnizo (2018), quien presentó un trabajo de investigación sobre habilidades gerenciales como herramienta de gestión. El objetivo de esta investigación fue caracterizar las habilidades gerenciales que influyen en la gestión del talento humano de las universidades de educación superior. La metodología utilizada fue cualitativa con una investigación de campo y un nivel relacional. La conclusión que presenta el autor indica que la institución no tiene un adecuado proceso de selección de personal; utiliza técnicas de evaluación, enseñanza y aprendizaje que son obsoletas, por lo cual, tiene docentes desactualizados debido a la falta de capacitación y formación, además de manejar escaso conocimiento, por la misma razón. Por lo tanto, el autor finaliza proponiendo la implementación de un modelo de gestión por competencias.

Así mismo Velasco (2018), elaboró un estudio de investigación sobre la innovación de un modelo de gestión de trabajadores en una empresa pública de Ecuador. El cual tuvo como objetivo fundamentar la necesidad de implementar un nuevo modelo desechando el actual. La metodología aplicada fue cualitativo y cuantitativo. Los resultados fueron los siguientes: el 87% de los usuarios indican que no están satisfechos con el servicio de transporte. En conclusión, podemos indicar que la empresa de transporte no satisface las necesidades del cliente, el trato y la atención es inadecuado y la información es ineficiente, pues el usuario desconoce aspectos primordiales del servicio. Lo cual sugiere la necesidad de diseñar e implementar un modelo de gestión enfocado en el recurso humano, donde se realice la capacitación y mejora de los procesos.

En el plano nacional se tiene el estudio de Orillo (2019), quien elaboró una tesis donde relaciona la influencia del clima laboral en el desarrollo del talento humano del personal administrativo CAS de la municipalidad distrital de El Porvenir, durante el año 2018. El objetivo de la investigación fue verificar la incidencia de la gestión del talento humano en el clima laboral del personal administrativo. La metodología de la investigación fue cualitativa, con un método inductivo, deductivo, transversal o transeccional. Los resultados reflejaron lo siguiente: 42.1% del personal indican un nivel regular en el clima organizacional, 59.65% indican un nivel medio en el desarrollo del talento humano, observando una incidencia alta entre estas dos variables. En conclusión, el clima laboral depende de la gestión del talento humano; considerando que el liderazgo, la eficiencia, capacitación, motivación, ambiente y condiciones de trabajo, son factores de influencia positiva en la gestión del talento humano y por ende en el clima laboral.

También se cita a Quispe (2018), quien elaboró un trabajo de investigación sobre la gestión de trabajadores en relación al compromiso que asumen con la institución. Cuya finalidad fue comprobar la relación existente entre la gestión del talento humano y el compromiso organizacional. La metodología de la investigación fue cualitativa y descriptiva. Los resultados demuestran que hay una integración del personal en un 82.1% de los casos, 78.6% opinan que organizar a las personas influye a nivel medio en el compromiso organizacional y el 33.9% consideran que hay una buena gestión del talento humano. En conclusión, se determina que una adecuada gestión del talento humano va a mejorar el clima laboral de la organización, fomentando en el empleado un sentido de pertenencia con la organización.

En el caso de Centeno (2018), presentó un trabajo sobre un programa que propone para mejorar la gestión del recurso humano en una municipalidad de Perú. La metodología utilizada fue descriptiva. Las conclusiones a las que arriba el autor fueron que un adecuado clima organizacional puede mejorar las condiciones de productividad y bienestar de los trabajadores, permitiendo que estos últimos exploten mejor sus capacidades para el beneficio de la organización donde se encuentran laborando. Así también concluye que la selección de personal es importante porque permite elegir a las personas idóneas para el puesto, trabajadores que se sientan realmente motivados internamente con lo que hacen y no se vean obligados hacer trabajos que no les hace sentir bien.

Del mismo modo López (2018), presentó un trabajo de investigación acerca de la gestión del talento humano y la calidad de servicios públicos en la municipalidad provincial de Leoncio Prado. Dicha investigación tuvo como finalidad establecer la influencia de la gestión de talento humano con la calidad del servicio y atención al público en la Municipalidad de la Provincia de Leoncio Prado. La metodología utilizada fue descriptiva. Los resultados obtenidos muestran los siguiente: el 72.2% califican como regular su nivel de creatividad, el 85% consideran que tienen buena formación y capacitación para el desempeño de sus funciones, el 82.8% indican que tienen excelentes habilidades y competencias, el 91.1% refieren que cuentan con buena comunicación y el 85% mencionan que tienen un buen compromiso laboral. En conclusión, se determina el alto grado de influencia que hay entre la gestión del talento humano con la calidad del servicio que se ofrece en la municipalidad.

En cuanto a los antecedentes locales, se tiene la investigación de Canchan (2019), quien elaboró un estudio sobre los aspectos de la cultura dentro de la institución como estímulo del talento humano en una Municipalidad. La metodología fue descriptiva y no experimental. En esta investigación el autor concluye que la municipalidad debe propiciar programas de capacitación y formación de su personal para fomentar un nivel más alto en su desempeño laboral, lo cual va a incidir directamente en la calidad de su trabajo y en el servicio a la comunidad. En el caso de Díaz (2019), desarrolló un trabajo de investigación sobre el compromiso del personal con la institución del gobierno local. La metodología empleada tiene un nivel explicativo, no experimental, con corte transversal. En conclusión, el autor indica que el personal de la municipalidad se siente desmotivados, no tienen sentido de pertenencia, no se siente valorados por los directivos y carecen de un líder que los incentive a trabajar en función de los objetivos.

También Rivas (2019), desarrolló el trabajo de investigación sobre la satisfacción laboral de los trabajadores de una Municipalidad. La metodología fue de tipo aplicada, no experimental y enfoque mixto. El autor al final de su investigación concluye, que la satisfacción laboral de los trabajadores es un efecto de la motivación que ellos reciben de exterior expresada en el buen trato de los directivos. También los procesos de integración que se realizan en la Municipalidad se consideran adecuados, porque se emplean técnicas para dicho efecto, aspecto que influye en la elección de trabajadores capacitados y profesionales que tienen un buen desempeño laboral que se reflejan en los resultados obtenidos del gobierno local.

Así mismo Vílchez (2018), realizó una investigación del talento humano en un centro de salud. La metodología que empleó el autor fue cualitativa y descriptiva. En la conclusión presentada por el autor se aprecia que la gestión del talento humano ocasiona que el desempeño laboral de los trabajadores se exprese en la calidad del trabajo y el equipo de trabajo que se forma para alcanzar los objetivos organizacionales. Por lo que se debe fomentar el trabajo en equipo, plantear programas para la gestión del talento humano, supervisar y evaluar su desempeño.

En cuanto a la teoría que sustenta esta investigación, Babić, Slavković y Stojanović (2015) señalan que la competitividad, el desarrollo económico y la productividad han ocasionado una guerra por el talento humano; por ejemplo, Oladapo (2014), refiere que en los Estados Unidos tienen el desafío de reemplazar 70 millones de trabajadores experimentados por un nuevo personal, lo que requiere un desarrollo de estrategias que promuevan una gestión de talento humano a largo plazo para poder asegurar la generación de relevo. Aunado a ello, Vallejo y Portalanza (2017, p.148), mencionan que la gestión del talento humano data de mucho tiempo atrás, pues siempre se ha enfocado el aumento de la producción en el desempeño laboral de las personas dentro de la organización.

Tratando de explicar el desempeño laboral de las personas, se desarrolla la teoría de Taylor (1911), en la cual el desempeño y la motivación de trabajo de las personas solo radicaba en la remuneración económica, sin embargo, luego se plantea la división del trabajo por Henry Fayol (1916), el cual comparaba al ser humano con el proceso maquinista, indicando que trabajaban de manera mecánica, desligándolo totalmente del complejo entorno social y emocional que determina el comportamiento del individuo. Pero en el año 1930, Elton Mayo, da un enfoque más humanista explicando que las personas requieren algo más que remuneración o la división del trabajo para motivarlos a mejorar su desempeño. por su parte, Heiser (2016), indica que hace algunos años, las organizaciones creían que, para poder maximizar su productividad, ganancia, utilidad y propiciar su crecimiento, debían reducir gastos, por esta razón, terminaban sacrificando al empleado, eliminando sus mejoras salariales; establecieron por mucho tiempo una relación ganar – perder, donde perdía los trabajadores a los cuales le daban baja remuneración, sin programas de formación ni capacitación o recompensas, pues evitaban invertir en el recurso humano.

Sin embargo, en la actualidad se ha comprobado que, si una organización desea tener un personal enfocado a alcanzar los objetivos organizacionales, debe preocuparse porque ellos, alcancen sus metas individuales pues ello los motivará a mejorar su desempeño laboral y fomentará su compromiso con la organización. En este mismo contexto Onwuka, Ugwu, y Kekeocha (2015), analizaron el desempeño laboral en varias empresas estatales de Nigeria, llegando a la conclusión que enfocarse en las necesidades del personal puede incidir en el desarrollo de sus funciones laborales. Asimismo, Godfrey y Patience (2015), realizaron una investigación donde observan que la satisfacción de los trabajadores coincidió con los resultados positivos en cuando al desempeño laboral dentro de organizaciones públicas estatales.

Del mismo modo, Andachi (2015), considera que las personas son el capital humano e intelectual dentro de la organización, por lo cual su gestión y planificación es importante y comprende los siguientes objetivos: a) Suministrar y desarrollar un recurso humano calificado, competente y motivado a trabajar para alcanzar los objetivos corporativos, b) Valorar al personal como colaboradores y socios claves en el desarrollo y éxito de la organización, fomentando su sentido de compromiso y pertenencia, que influirá en sus niveles de desempeño, c) Proveer un personal calificado para la administración y aprovechamiento y optimización de los recursos organizacionales, tales como, financieros, tecnológicas, administrativos, información, datos, innovaciones y creatividad, d) Darles a conocer que todas las actividades individuales son importantes para la organización pues, proveen un granito de arena para alcanzar los objetivos de la misma. e) Propiciar que el personal se esfuerce por realizar contribuciones a sí mismo, es decir, en capacidades y competencia; que finalmente se reflejarán en la mejora de los procesos, habilidades para la toma de decisiones y la efectividad del trabajo en equipo, f) Propiciar el mayor rendimiento del personal, su crecimiento personal y profesional, así como el logro de sus objetivos y expectativas individuales, tratando de coincidir con los planes de la organización, g) Consolidar un equipo de trabajo altamente productivo y competitivo, capaz de satisfacer las expectativas de los clientes, aliados estratégicos y socios corporativos, desarrollan la calidad en las actividades laborales, h) Establecer políticas, donde se fomente la ética, el compromiso social, las garantías de oportunidades, donde no deba existir la discriminación y juicios errados, i) Cumplir con las disposiciones legales y normativas, que apliquen; así como contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales.

Sobre la importancia de la gestión del talento humano se tiene que Vélchez y Rojas (2018), radica en la habilidad de colocar las personas adecuadas con las capacidades y competencias necesarias para que pueden desempeñarse eficientemente en un puesto de trabajo, propiciando el alcance de resultados y la rentabilidad del negocio. Lo cual corrobora las afirmaciones de Mohammad y Souman (2019), quienes indican que la gestión de calidad implica un proceso arduo donde se identifican las capacidades potenciales de un individuo, en vista de que existe escases de mano de obra calificada. Considerando que el talento humano es el elemento clave y común en cualquier empresa, debido a que las personas participan en todos los procesos y niveles de la organización, por ello, su conocimiento, capacidades, habilidades, destrezas, motivación y actitudes pueden hacer la diferencias entre una organización que puede satisfacer las necesidades de sus clientes y otra que pierde capacidad de comercialización, venta o servicios porque sus procesos y atención son inadecuados, a pesar que cuenten con todas las herramientas para alcanzar resultados resaltantes, debido a que carece de un personal motivado y capacitado.

Lo cual coincide con lo observado por Mehdi y Yousuf (2017) quienes investigaron la relación entre la gestión del talento humano y la productividad de las organizaciones, pudiendo corroborar que existe una relación altamente significativa entre estas dos variables. En este sentido, las organizaciones son responsables de su propio éxito, ya que pueden utilizar con efectividad su conocimiento en la toma de decisiones, en la interacción de los procesos y la integración del equipo de trabajo. Por ello, las organizaciones deben colocar especial énfasis en su proceso de selección de personal, capacitaciones, remuneración y recompensas como mecanismo para adquirir las personas más capaces para ocupar ciertos cargos, formarnos y se desarrollen dentro de la organización, promoviendo su crecimiento profesional en conjunto con la organización.

En cuanto a las categorías de la investigación en relación a la gestión del talento humano se puede definir las siguientes: a) Selección del personal, b) Capacitación, c) Evaluación de desempeño, d) motivación y e) normativa. Estas categorías serán desarrolladas a continuación indicando sus respectivas subcategorías. En cuando a la selección del personal podemos mencionar a Chiavenato (2009), quien la define como la acción de elegir entre un grupo de personas o candidatos, los que mejor cumpla con los requisitos que exige la organización para desempeñar una función específica.

Tomando en consideración, sus habilidades, experiencia, conocimiento y cumulo de saberes, previamente evaluados y calificados. Cabe destacar, que la selección viene dada por la toma de decisiones en función de información previa de cada candidato. De un buen proceso de selección de personal, va a depender el capital intelectual de la organización, las buenas prácticas operativas y administrativas de las empresas y la optimización de los procesos de la organización. Tal como ocurre en Kenia, donde las deficiencias en este proceso de selección del personal, han ocasionado que el servicio público sea precario (Waithiegeni, 2015). La selección de personal considera varias subcategorías, para su desarrollo, tales como reclutamiento, inducción, clima laboral y responsabilidades. Según Chiavenato (2007), las organizaciones y las personas están inmersas en un sistema que interactúan frecuentemente, indicando que, así como las personas suelen seleccionar a las organizaciones donde desean trabajar y buscan información, ubicación, misión, planes y beneficios, para saber si les interesa pertenecer o no a ciertas organizaciones; Las organizaciones también necesitan conocer las personas que tienen a disposición para ingresar en ellas.

El reclutamiento es la primera fase de la selección de personal y es considerado como, un conjunto de técnicas, estrategias y procedimientos que utilizan los encargados del recurso humano para cubrir las vacantes existentes dentro de la organización. La finalidad es conseguir personal comprometido, eficiente y eficaz para desempeñar sus funciones y dar un valor agregado a la organización (Chiavenato, 2007). Según Hassan (2016) como consecuencia de la globalización de la económica, las organizaciones ameritan reclutar personal capacitado y comprometido con la empresa, por lo que se debe explorar y adquirir los mejores talentos, que conformen el capital humano. En este sentido la finalidad del reclutamiento, es atraer una cantidad de candidatos, para posteriormente filtrar a los individuos que más se ajustan al perfil requerido.

Ahora bien, las personas elegidas deberán pasar por un proceso de inducción, que no es más que el conjunto de instrucción que se le dan a los empleados previamente al inicio de sus actividades laborales. En dicha inducción, se consideran procedimientos, herramientas, equipos a utilizar, razón de ser de la organización, entre otros aspectos que el empleado debe conocer. Lo cual es indispensable, para el nuevo empleado, pues con ello la organización apoya el buen desempeño laboral y su rápida adaptación a la empresa, pues le mostrara el panorama amplio de la organización y de sus funciones (Chiavenato, 2007).

Así mismo, el clima laboral viene a ser un factor clave en la selección del personal; ya que este determina el entorno social del individuo, la percepción del mismo dentro del equipo o grupo de trabajo, lo cual va a motivar o desmotivar sus acciones y comportamiento (Bordas, 2016). En tal sentido, el clima es el entorno físico y social en que se desempeña el empleado, durante su jornada laboral. Por ello, los empleados deben gozar de un clima laboral que les permita sentirse satisfechos, cómodos y a gusto en el desempeño de sus funciones, esto le dará la capacidad de influir positivamente en la planificación, estrategias y objetivos de la organización. Según Chiavenato (2007), cuando un empleado, tiene un buen clima laboral, muy probablemente adquiera un compromiso con la organización y pueda perfectamente asumir responsabilidades dentro de ella.

En este sentido, la selección de personal debe ser lo suficientemente cuidadosa, como para indagar en el perfil de los candidatos y visualizar cuál de ellos, pueden ser buenos gerentes, coordinadores y asumir cargos de relevancia, enfocándose en las habilidades y competencias del personal, ya que asumir esta responsabilidad no es tarea fácil. Entiéndase que la responsabilidad, implica el cumplimiento de una obligación o ejecución de una tarea y forma parte del proceso de selección del personal. Al respecto Prakash Singh and Thembinkosi Twalo (2015), señalan que una buena selección de personal es responsabilidad del recurso humano de la organización, quienes deben garantizar que el personal seleccionado pueda asumir los compromisos y responsabilidades que motivaron su contratación, lo cual asegura la productividad, el clima laboral, el desempeño del empleado e influye en el éxito o fracaso de la empresa. En este contexto, el área administrativa, tiene por finalidad definir responsabilidades y motivar al empleado a asumir con seguridad y confianza compromisos dentro de la organización.

Otra de las categorías de la gestión del talento humano, es la capacitación; lo cual nos lleva a recordar, que el personal está inmerso en todos los niveles estructurales de la organización y que, por mejor selección, planificación, tecnología, innovaciones y recursos financieros tenga la organización, sino cuenta con un personal profesionalmente capacitado que administre todos los elementos anteriormente mencionados, la rentabilidad del negocio y la competitividad estarán definitivamente comprometidas. Por esta razón, la capacitación es definida como el conjunto de conocimiento, competencias, habilidades, destrezas que puede adquirir una persona para poder desempeñar una función

específica, sugiere un conocimiento adicional a la formación académica del individuo, debido a que debe ir direccionada hacia actividades y objetivos delimitados (Chiavenato (2007). Por medio de la capacitación, se adquiere conocimiento especializado, de un área en particular, por tanto, su propósito esta dado el desarrollo del individuo, en cuanto a habilidades, actitudes, creatividad, trabajo en equipo e innovación. Por ello en las capacitaciones dirigen el desarrollo de habilidades, actitudes, creatividad, trabajo en equipo e innovación.

La capacitación resalta el desarrollo de habilidades, considerando que es el proceso mediante el cual el individuo puede adquirir herramientas y conocimiento que le permitirán alcanzar sus objetivos personales o profesionales, pero de forma dirigida. Ya que se enfocará, en las actividades que realizará el empleado, las condiciones de trabajo y el entorno laboral. Con ello, promueve, además, la modificación de actitudes; esta última determina la disposición de un empleado para realizar una actividad, su comportamiento ante situaciones difíciles. Por ello, las capacitaciones tratan de eliminar actitudes negativas en un grupo de personas, para potencializar el rendimiento y buen desempeño laboral. Este desarrollo de actitudes, son utilizadas en personas que están relacionados a la atención y servicio al público, para profundizar en ellos, las buenas prácticas, la positividad, motivación, efectivas relaciones con los clientes, la adquisición de nuevos hábitos que favorezcan el rendimiento del empleado (Chiavenato, 2007).

De este modo, las capacitaciones pueden propiciar el conocimiento, aprendizaje, habilidades y actitudes; pero en ocasiones, para dar solución a un problema, esto no es suficiente. Se requiere creatividad, para enfrentar ciertas situaciones, dando respuestas oportunas. La creatividad, es un proceso que ofrece un dinamismo por medio del cual el individuo puede desarrollar su personalidad, propiciar un cambio innovador y construir un progreso en la sociedad y de forma individual. Es importante la creatividad del individuo, porque permite que este pueda adquirir conocimiento y desarrollar nuevas estrategias de trabajo, lo que va a repercutir en la productividad de la empresa, su efectividad y el logro de objetivos. Las personas creativas son mayormente las responsables de las innovaciones dentro de la organización, pero también, se debe mencionar que las innovaciones no solo son tecnológicas, sino también indican la incorporación de nuevas técnicas y metodologías, que apoyan la capacitación del empleado y proyección del trabajador, ya que la innovación implica las novedades.

La creatividad y la innovación de un empleado, no solo lo beneficiará individualmente, sino también, beneficiará a la organización y al equipo de trabajo; por lo general, las ideas innovadoras, son tratadas por un grupo integral de personas, que pueden apoyarse desde la excelencia y experiencia de distintas áreas, a lo que se le conoce como trabajo en equipo. Dando lugar a la agrupación de personas, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales. En la actualidad la organización requiere equipos de trabajo, constituidos por profesionales destacados, que puedan ocupar niveles jerárquicos importantes, con altos niveles de aprendizaje, con conocimiento que se propicien las innovaciones, dando la mejor solución a los problemas. Pero que sucede, con la gestión del talento humano considerando que deben ser un proceso continuo, luego que se selecciona y capacita al personal. Es entonces cuando se realiza la evaluación de desempeño, con la finalidad de conocer si el personal está cumpliendo con las expectativas de la empresa.

La evaluación de desempeño, es una excelente herramienta para identificar deficiencias en la supervisión, administración, organización de las personas, integración y adaptación del personal al puesto de trabajo. Por esta razón, todas las organizaciones siempre van a ejecutarla; es así como, Chiavenato (2007), señala la evaluación al personal, permite detectar el nivel de integración de la persona con la organización, pues deja en evidencia, aspectos como rentabilidad, productividad, compromiso; además de poder revelar potencial desaprovechado, la necesidad de desarrollar nuevas habilidades, la redistribución de los empleados. Esta evaluación de desempeño, considera las siguientes subcategorías: Individual, áreas, departamentos y objetivos.

En este orden de ideas, debemos mencionar que la evaluación de desempeño se debe realizar individualmente, es decir, debe ser aplicada a cada individuo. Pues viene influenciadas por muchos factores, que van desde motivación, los incentivos, recompensas, desarrollo de habilidades, personalidad, relaciones costo beneficios que determinan el grado de esfuerzo que está dispuesto a aportar un individuo en el desempeño de sus funciones, en ciertas condiciones de trabajo o ambientales laboral. Por ello, Bui y Chang (2018), realizaron un estudio en Vietnam destacando las deficiencias de las evaluaciones de desempeño en entidades públicas, debido a que fue aplicada de forma grupal, por lo no determina las fallas individuales. De esto se desprende que se deberá realizar individualmente. Considerando el área de trabajo, las funciones y cargo que desempeña; corroborando su perfil con lo ejecutado, sus objetivos y metas; entiéndase

que hay organizaciones de gran tamaño y volumen de empleados. Por lo cual esta evaluación debe considerar los objetivos por departamento, es decir, las organizaciones que son de gran tamaño, suelen estar conformada por diferentes departamentos, los cuales tienen sus planificación y función, por tanto, la evaluación de desempeño también debe considerar ello, para definir los resultados generales. Entiéndase de esta manera, que el área y el departamento deben ser consideradas en la evaluación de desempeño porque se van a ser un elemento clave para determinar, las deficiencias del empleado conforme lo que la capacitación que amerita su trabajo, según el área y departamento que conforma el empleado dentro de la organización, es decir, puede ser en el área administrativa u operativa, en departamento de producción, recursos humanos, logísticas, entre otros.

Por otra parte, el objetivo de la evaluación de desempeño, es crear en el personal, la necesidad continua y permanente de aprendizaje, conocimiento y desarrollo de capacidades conforme sus competencias individuales y necesidades laborales. Tal como afirma Chatterjee, Nankervis y Connell (2014), quien menciona que las habilidades, conocimiento y desarrollo de competencias de los empleados pueden ser catalizadas por medio de constantes evaluaciones de desempeño, como es el caso de China y la India quienes han logrado un cambio significativo gracias a que han alcanzado altos niveles de conocimiento motivado a la necesidad que tiene el personal en obtener buenos resultados en sus evaluaciones.

Pero adicional a ello, Según Sibusiso (2015), para que un empleado quiera capacitarse, aprender y desarrollar habilidades; es necesario más que una evaluación de desempeño; lo cual puede ser visto como algo angustiante y amenazador; se requiere que las organizaciones motiven a su personal. Según Bateman y Snell (1999), la motivación es el conjunto de fuerzas que pueden dirigir las acciones de un individuo. Así mismo, indica que un personal motivado, puede llegar a ser altamente productivo y querrá permanecer en la organización, trabajar arduamente, ser eficiente, eficaz, desarrollarse en otras áreas, capacitarse y formarse para escalar posiciones más ventajosas dentro de la organización, proyectando una línea de carrera. Para Daly (2015), un gerente que pueda motivar a su personal, tendrá a la mano profesionales comprometidos, capacitados, con sentido de pertenencia, con un rendimiento por encima de lo esperado y dispuestos a contribuir al desarrollo de la organización.

La motivación puede influir positivamente en las organizaciones, tal es el caso de la Republica de Kosovo, donde la motivación de los empleados públicos del gobierno

local, propicio el aumento de la calidad del servicio ofrecido a los ciudadanos (Ismajli, Zekir, Qosja, y Krasniqi, 2015). Del mismo modo Alzyadat, Alatyat y Alnsour (2015), mencionan que el desempeño organizacional viene determinado por la motivación del personal, tal como se evidencia en los empleados del municipio Gram Amman. Es así como, la motivación viene a desempeñar un papel fundamental en el rendimiento laboral. Pero para que, la organización pueda motivar al empleado, debe estar consciente de cuáles son sus metas personales y profesionales, con la finalidad de coincidir con ellas, bajo este enfoque ambos tendrán el logro de objetivos asegurado, tanto la empresa como el trabajador.

Un empleado motivado, tendrá participación en los proyectos, mantendrá buenas relaciones laborales, trabajará en equipo; logrando un bienestar generalizado dentro de la organización. Es por ello, que Thunnissen (2016) señala que un empleado motivado gozará de eficiencia y alto desempeño en el equipo de trabajo, propiciado por las buenas relaciones personales. Sin embargo, hay ciertos factores que a modo general pueden influenciar a los empleados y motivarlos, relacionados a los beneficios propios del trabajo, tales como: a) Disfrutar de seguro médico. Lo cual le da tranquilidad al trabajador, pues sabe que la organización se preocupa por su salud y su integridad. b) Reconocimiento. el reconocimiento implica mostrarse conforme con el buen desempeño del empleado, diferenciándolo del resto del equipo de trabajo, será motivo para que el individuo siga esforzándose por obtener los mejores resultados, además de dejar un antecedente en otros trabajadores que no resultaron ser tan favorecidos, propiciando su interés en la mejora de habilidades y ampliación de conocimiento.

Así como también, el c) desarrollo profesional. lo cual puede ser una gran motivación para el empleado, estar seguro que las organizaciones dan la oportunidad a desarrollarse profesionalmente; ya que constantemente están impartiendo capacitaciones, adiestramientos y formaciones en función de que el trabajador adquiera conocimiento competitivo para el desempeño de sus funciones. d) Oportunidad. Se refiere a la posibilidad que tiene un empleado de escalar posiciones dentro de la organización, es decir, hacer línea de carrera. Esto desarrolla en el individuo un compromiso hacia la organización e impulsa a la persona a buscar la excelencia en beneficio propio y en consecuencia beneficia a la corporación. e) La remuneración. Que implica la retribución económica del empleado, en relación a su desempeño, la asignación de nuevas tareas o responsabilidades, así como el aumento de salario como resultado de un nuevo puesto de

trabajo como resultado de una evaluación de desempeño favorable para el trabajador. La remuneración o recompensas, se refiere al conjunto de elementos y acciones que buscan incentivar a las personas a mejorar continuamente el desempeño en sus funciones, haciendo un esfuerzo por fomentar el desarrollo de habilidades que le permitan ser más capaces, efectivos y competitivos. Para Owaga, Nzulwa y Kwena (2017) las buenas remuneraciones pueden lograr la retención del personal, evitando su rotación y fomentando su crecimiento profesional, desarrollo y buen desempeño laboral. Es decir, las recompensas económicas pueden ser una estrategia muy efectiva para la retención del trabajador, así como pueden proporcionar las Herramientas para la motivación y el desempeño (Smit, Stanz y Bussin, 2015). Finalmente tenemos la f) experiencia y seguridad. Que sugiere, la trayectoria de una persona en una determinada función, lo que permite el desarrollo de habilidades específicas. Lo cual le dará la seguridad para la toma de decisiones, en la ejecución de actividades y maniobras, percibiendo estabilidad laboral.

Para tales efectos y con la finalidad de alcanzar, todo lo antes descrito, en relación a la gestión del talento humano, lo cual implica una serie de aspectos, anteriormente expuestos; el gobierno peruano, ha establecido algunos decretos y reglamentos, que rigen la promoción de la contratación laboral, el empleo, la capacitación y formación del personal. En este sentido, podemos mencionar que la política nacional comprende el conjunto de acciones dirigidas a promover, incentivar, garantizar, fomentar y estimular las oportunidades de empleo para la población; tomando en cuenta, la inversión pública y privada, así como la capacitación y formación de los trabajadores (Compendio De normas sobre legislación laboral, 2016).

Es por esta razón que, se ha establecido la legislación en materia laboral, contando actualmente con los siguientes decretos: a) Decreto Legislativo N° 728, Ley de formación y promoción laboral. b) Decreto Legislativo N° 728, Ley de productividad y competitividad laboral. c) Reglamento de Ley de fomento al empleo. Todas estas leyes tienen su propio reglamento para su mejor comprensión. Todos los empleados de la municipalidad se rigen bajo cualquiera de los regímenes mencionados líneas arriba. En cuanto a la Municipalidad Metropolitana de Lima, según la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 (2003), en su art. 1 de los gobiernos locales, indican que las municipalidades son entidades públicas del Estado que tienen como función fomentar el desarrollo local, económico y social con autoridad jurídica.

A todo lo mencionado anteriormente, se tiene el siguiente planteamiento de investigación: ¿Cuáles son las características de la gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima? En cuanto a las preguntas secundarias se tiene: a)¿Cómo se presenta el reclutamiento del recurso humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima?, b)¿Cómo se procede a la selección de personal en la Municipalidad Metropolitana de Lima?, c)¿De qué manera se da la capacitación del personal en la Municipalidad Metropolitana de Lima?, d)¿Qué características tiene la evaluación de personal en la Municipalidad Metropolitana de Lima?, e)¿Qué aplicación tiene la remuneración y recompensa en la Municipalidad Metropolitana de Lima?.

Por otra parte, la justificación de esta investigación se puede ilustrar desde el punto de vista teórico, en el sentido que se analizará las teorías sobre la gestión del recurso humano, mediante ella se podrá comparar los procesos que actualmente se vienen dando en la Municipalidad Metropolitana de Lima. Así también desde el punto de vista de la justificación práctica, el aporte es que este documento servirá como antecedente del proceso que se da actualmente en esta institución del Estado en cuanto a la gestión de personal y cómo se dan los procesos de selección. Finalmente, en cuanto a la justificación metodológica se tiene que los pasos que se han dado han sido acerca de una metodología comprobada y empleada por otros investigadores. Sin embargo, en el trayecto de esta investigación se han hecho algunos aportes que podrán ser empleados por otros investigadores que tienen realidades parecidas o iguales en su objeto de estudio.

Sobre el objetivo general se determinó el siguiente: Analizar cuáles son las características de la gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima. Sobre los objetivos específicos se mencionan a continuación: a) Establecer cómo se presenta el reclutamiento del recurso humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima. b) Identificar cómo se procede a la selección de personal en la Municipalidad Metropolitana de Lima. c) Describir de qué manera se da la capacitación del personal en la Municipalidad Metropolitana de Lima. d) Describir la evaluación de personal en la Municipalidad Metropolitana de Lima. e) Determinar la aplicación que tiene la remuneración y recompensa en la Municipalidad Metropolitana de Lima.

II. Método

El paradigma empleado en esta investigación fue interpretativo, porque buscó los criterios tomados para la gestión del talento humano en todos sus procedimientos y de esta manera poder llegar a conclusiones generales acerca de las características descritas. Para Hernández y Mendoza (2018), se trata de un estudio que se realiza con la intención de determinar los criterios que asume el ser humano para efectuar determinado comportamiento y a partir de ello tratan de encontrar un significado a dicho comportamiento.

El método de la investigación fue inductivo, porque partió de opiniones particulares y con ello obtener conclusiones a nivel general. Es por ello que se emplea este método precisamente para efectuar generalidades partiendo de opiniones particulares. En esta investigación los criterios se tomarán de las entrevistas que se realizarán a las personas involucradas en este proceso. Al respecto Hernández y Mendoza (2018), nos dicen que este método requiere de información profunda para poder llegar a conclusiones y posteriormente formular hipótesis si se quiere llegar a un estudio más profundo.

Así también el estudio fue de enfoque cualitativo, porque traerá a colación las experiencias vividas de los afectados en la investigación, narrando de manera descriptiva los procesos que han experimentado y visto en el proceso de gestión del talento humano. Así sobre este enfoque Hernández y Mendoza (2018), afirman que este estudio recoge las impresiones de los participantes para complementarlos y encontrar una explicación a las impresiones vividas.

2.1 Tipo y diseño de investigación

En cuanto al tipo de investigación, esta fue orientada a la interpretación de los resultados, teniendo en cuenta que se ha empleado la entrevista donde se ha plasmado las impresiones de los entrevistados en la investigación se procedió a interpretar dichas impresiones. Al respecto Hernández y Mendoza (2018), definen este tipo de investigación como aquella que se basa en las experiencias de los sujetos de estudio para posteriormente interpretar sus respuestas dándole un significado a las mismas.

Acerca del diseño de la investigación esta fue de estudio de caso, porque estudiará las características de la situación donde se involucran los empleados de la municipalidad. Damián; Andrade y Torres (2018), opinan que el estudio de casos “son métodos de

investigación que involucran aspectos descriptivos y explicativos de los temas objeto de estudio, pero además utilizan información tanto cualitativa”.

2.2 Escenario de estudio

La investigación tuvo como escenario la Municipalidad Metropolitana de Lima, donde actualmente se tiene como alcalde al Sr. Jorge Muñoz Wells, quien asumió dicho cargo en 2018. La Municipalidad Metropolitana de Lima, es una de las gestiones que administra la ciudad más poblada a nivel nacional.

2.3 Participantes

Para Hernández y Mendoza (2018), los participantes son los sujetos sobre los cuales se tomarán los datos que se van a recolectar, al respecto este grupo de personas no necesariamente son representativas de la población. En esta investigación se eligió a 3 empleados de la Municipalidad de Lima para efectuar la entrevista.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

La técnica que se empleó en esta investigación fue la entrevista semi estructurada, porque se consideró apropiada para este tipo de investigación y porque además la estrategia es con preguntas ya diseñadas y otras que saldrán en la misma entrevista. Sobre esta técnica Hernández y Mendoza (2018), la definen como la reunión de dos personas para intercambiar opiniones y por ende información. En ese sentido es como una conversación intensificada donde ambos intercambiar ideas sobre el tema tratado.

También se empleó el análisis documental porque se empleó la documentación de empleados de la Municipalidad que fueron proporcionados, así también se empleó la bibliografía de libros e investigación previa realizada. Al respecto, Baena (2018), menciona que se refiere a la búsqueda de una respuesta específica partir del análisis de documentos propuestos o a disposición para la investigación.

Instrumentos

Sobre el instrumento a emplear será la guía de entrevista cuyo propósito será registrar las impresiones, percepciones, impresiones, emociones de los participantes que se han visto involucrados en los procesos de gestión del talento humano. Al respecto Hernández y Mendoza (2018), refieren que la guía de entrevista es un registro donde se efectúan preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos,

hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera. Como instrumento del análisis documental se empleó fichas para hacer anotaciones de las citas y referencias bibliográficas y datos que se consideraron importantes.

2.5 Procedimientos

Para el procedimiento de la información se realizó de la siguiente manera: se elaboró el instrumento para la entrevista. Se solicitó a la Municipalidad Metropolitana de Lima permiso por Mesa de Partes. Se identificó a los 03 participantes en la entrevista. Se aplicó la entrevista informándoles que dicha información es confidencial y de uso exclusivo académico, posteriormente se agradeció la participación. En el procedimiento empleado se tuvo en cuenta las categorías de investigación, las cuales fueron: a) Reclutamiento del recurso humano, b) Selección de personal, c) Capacitación de personal, d) Evaluación de desempeño, e) Remuneración y recompensa. Cada una de estas categorías han tenido sus propias sub categorías, las cuales se muestran en la Tabla 1. Se procesó la entrevista y se llegó a conclusiones generales acerca de la información recabada.

2.6 Aspectos éticos

En cuanto a los aspectos éticos, estos tendrán en cuenta la confidencialidad de la información brindada por los 03 empleados de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Así también el respecto al derecho de autor por lo que se citará los aportes de otros autores y luego se colocará las referencias.

2.7 Los métodos de análisis de la información

Considerando que los entrevistados trabajadores fueron 3 , el proceso que se empleó fue el siguiente: a) Grabación de la entrevista a cada de los trabajadores, b) Desgravación de cada entrevista, c) Elaboración de una matriz de triangulación, d) Comparación o contrastación de los puntos de vista, e) Redacción de las conclusiones.

Tabla 1

Matriz de categorización

Ámbito temático	Problema de investigación	Pregunta general	Objetivo general	Objetivos específicos	Categoría	Subcategorías	Suj	Suj	Suj
							1	2	3
Reforma y Modernización del Estado	La gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	¿Cuáles son las características de la gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima?	Analizar cuáles son las características de la gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	<p>Identificar cómo se procede a la selección de personal en la Municipalidad Metropolitana de Lima.</p> <p>Describir de qué manera se da la capacitación en la Municipalidad Metropolitana de Lima.</p> <p>Describir la evaluación de desempeño en la Municipalidad Metropolitana de Lima.</p> <p>Determinar las características que tiene la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Metropolitana de Lima.</p> <p>Determinar las características de la normatividad en la Municipalidad Metropolitana de Lima.</p>	<p>Selección de personal.</p> <p>Capacitación del personal.</p> <p>Evaluación de desempeño</p> <p>Motivación</p> <p>Normatividad</p>	<p>Reclutamiento. Inducción. Clima laboral. Responsabilidades.</p> <p>Desarrollo de habilidades. Desarrollo de actitudes. Creatividad. Trabajo en equipo. Innovación.</p> <p>Individual. Áreas. Departamentos. Objetivos.</p> <p>Seguro médico. Reconocimiento. Desarrollo profesional. Oportunidad. Remuneración. Experiencia. Seguridad personal.</p> <p>Directivas. Decretos. Resoluciones.</p>			

III. Resultados

Tabla 2

Matriz de triangulación de la información

Objetivo Específicos	Preguntas	E1	E2	E3	Semejanzas	Diferencias	Interpretación general.
Identificar cómo se procede a la selección de personal en la Municipalidad Metropolitana de Lima	1. ¿De acuerdo a su opinión cree que la Municipalidad realiza una adecuada gestión del talento?	Considero que la gestión del talento humano que se da en la municipalidad metropolitana de Lima, es regular. Tiene muchas cosas que mejorar, como por ejemplo, la motivación del personal y las capacitación del mismo.	Opino que no, porque a mi parecer tiene una serie de deficiencias debido a que no hay motivación para el trabajador, a veces se realizan proceso de contratación irregulares solo porque son amigos de los jefes, entre otros aspectos que considero que no siguen una adecuada gestión del talento humano.	Se gestiona a través de la subgerencia de personal, y responsable de administrar los recursos humanos, ejecutar el proceso de selección, contratación, evaluación y promoción del personal.	La gestión del talento humano en la municipalidad metropolitana de Lima, no es la adecuada, pues se evidencian bastantes deficiencias en relación a la motivación del personal y en cuanto a los procesos de formación y capacitación del mismo.	La gestión del talento humano de la municipalidad metropolitana de Lima, se debe gestionar a través de los procesos de selección, contratación y evaluación. Así como también mejorando la promoción de los profesionales que forman parte de los colaboradores de dicha institución.	La gestión del talento humano comprende diferentes procesos y etapas, que involucran la selección, la contratación, la evaluación, la capacitación, la motivación y la retroalimentación de la gestión. En este sentido, en la municipalidad metropolitana de Lima se deben mejorar muchas de etapas para poder fortalecer la gestión del talento humano, generando aliados y colaboradores con altas competencias, conocimiento y habilidades. Estas mejoras deben enfocarse en la rigurosidad del proceso de selección, el cual debe llevarse a cabo en transparencia y considerando única y exclusivamente las capacidades técnicas y experiencia de la persona, la capacitación que debe estar en función de las funciones individuales de cada trabajador y la motivación que debe dar respuesta a los deseos internos y externos de las personas involucradas.

Fuente. Entrevista aplicada a la entrevista, 2019.

Objetivo Específicos	Preguntas	E1	E2	E3	Semejanzas	Diferencias	Interpretación general.
Identificar cómo se procede a la selección de personal en la Municipalidad Metropolitana de Lima	2. ¿Qué opina acerca del actual proceso de selección que sigue la Municipalidad para integrar al personal?	Creo que el proceso de selección es aceptable, se realiza en base a la calificación y experiencia profesional del individuo; se han estado tratando de erradicar las prácticas burocráticas al momento de la contratación del personal.	Muchos del proceso de arreglos, debido a que son personas conocidas de los jefes y en otros casos, pasan por un proceso de selección el cual como es una institución del Estado el proceso es riguroso. Pero que a mi parecer está de acuerdo con a los parámetros que exige la Ley, sin considerar lo dicho acerca de los amigos de los jefes.	Los métodos utilizados para realizar el proceso de selección de personal que son usados actualmente en la municipalidad son el reclutamiento, la inducción, clima laboral, y responsabilidades.	Los procesos de selección de personal que se ejecutan en la municipalidad metropolitana de Lima, comprenden en la etapa del reclutamiento y la inducción, así mismo se procede a verificar el perfil laboral del profesional conforme la vacante que se desea cubrir considerando la experiencia que tenga la personas en cargos similares y verificando si este ha trabajado con anterioridad en alguna institución del Estado y cómo fue su desempeño.	En ocasiones los procesos de selección no responden al debido proceso, por el contrario, se ingresan a personas solo porque son cercanos a los jefes. Utilizan solo la burocracia para la selección de personal.	La selección de personal en la municipalidad metropolitana de Lima, es por lo general muy rigurosa, se ajusta a la normativa legal y las etapas previas de selección, las cuales comprenden el reclutamiento y la inducción del personal, así como su evaluación de perfil profesional y experiencia laboral. Sin embargo, en ocasiones algunas personas utilizan sus influencias dentro de la institución para ingresar personas son seguir los canales regulares, lo cual no es una práctica frecuente adolece la gestión del talento humano, ya que por lo general son personas que no están capacitadas para desempeñar las funciones que les asignan, lo que trae consecuencias en el rendimiento institucional y afecta las relaciones y aceptación dentro del equipo de trabajo.

Fuente. Entrevista aplicada a la entrevista, 2019.

Objetivo Específicos	Preguntas	E1	E2	E3	Semejanzas	Diferencias	Interpretación general.
Describir de qué manera se da la capacitación en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	3. ¿Conoce que aspectos se tiene en cuenta cuando la Municipalidad organiza un plan de capacitación?	En realidad, desconozco con exactitud, pero considero que se debe tomar en cuenta las funciones, áreas y departamento en el cual se desempeña la personas. La capacitación y formación debe ir en relación a la especialidad del individuo y también debe considerar sus debilidades.	No conozco. Pero considero que deben tomar en cuenta a quienes deben capacitar, también debe haber un proceso de selección y de capacitaciones específicas para mejorar las condiciones de competencia de los trabajadores.	La capacitación busca descubrir las habilidades y competencias que tiene el personal, para motivar su mejor desempeño. La Municipalidad es responsable, de que sus trabajadores tengan la capacidad de cumplir con sus funciones, con la finalidad de que esté pueda aumentar la productividad de la gestión. Se debe considerar las funciones que desempeña la personas y las debilidades que presenta.	Los empleados de la Municipalidad Metropolitana de Lima, no tienen mayor información en relación al proceso de capacitación. Sin embargo, consideran que las capacitaciones deben ser personalizadas, dando respuesta a las competencias que requiere cada empleado conforme a las funciones que debe realizar según el cargo que desempeña, responsabilidades y obligaciones. Señalando que cada área o departamento maneja sus objetivos, plan y funciones, lo cual debe coincidir con las capacitaciones del individuo.	Señalan que la capacitación debe estar sujeta a una preselección previa. Descubrir quienes ameritan la capacitación, conforme sus competencias y necesidades. Se requiere que las capacitaciones sean bien específicas para poder optimizar el desempeño del empleado y mejorar sus condiciones integrales como profesional.	Los empleados municipales carecen de información en relación a los criterios que utiliza la municipalidad para establecer los planes de capacitación, sin embargo, señalan que estos programas de formación deben responder a las necesidades de cada empleado conforme las exigencias y funciones del cargo que desempeñan, considerando los objetivos del área o departamento donde laboran. Las capacitaciones deben estar enfocadas en fortalecer las debilidades del empleado, en desarrollar sus habilidades y actitudes optimizan de esta manera su desempeño profesional y motivando su desarrollo personal.

Fuente. Entrevista aplicada a la entrevista, 2019.

Objetivo Específicos	Preguntas	E1	E2	E3	Semejanzas	Diferencias	Interpretación general.
Describir la evaluación de desempeño en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	4. ¿Qué opina acerca del proceso de evaluación de desempeño que aplica la Municipalidad?	La evaluación de desempeño, es regular. Cumple con ciertas condiciones tales como se realiza de forma individual y por departamento, se considera el perfil profesional de las personas y las exigencias y competencias del cargo. Pero deben mejorar la transparencia en el proceso y considerar las desviaciones respectivas.	La evaluación de desempeño dentro de la municipalidad se efectúa en base a indicadores de productividad, sin embargo, algunas veces el jefe evalúa más la simpatía que tiene con el trabajador que la productividad o eficiencia que este tenga en el trabajo.	El proceso de evaluación de desempeño, se realiza de forma individual, por áreas y departamentos. En base a su currículo, eficiencia, los años de servicio en la institución, su experiencia, la formación adquirida, su conocimiento, puntualidad, hábitos de seguridad, rendimiento, informes de inspección. Por área se considera la producción, gestión humana, productividad, seguridad y salud multas y penas legales. La evaluación de desempeño tiene por objetivo una descripción exacta y confiable del trabajador, si efectivamente realizar labores que están entre sus responsabilidades, deben ser prácticos y confiables	El proceso de evaluación de desempeño que aplica la Municipalidad Metropolitana de Lima, se realiza individualmente consideran indicadores de productividad, que señalan la coincidencia del empleado con las exigencias y perfil que corresponde al cargo que desempeña. De esta forma se evalúa por área o departamento, además de considerar el conocimiento, las habilidades y actitudes del individuo.	En ocasiones las evaluaciones pueden llegar a ser poco objetivas, debido a que los jefes suelen involucrar sus relaciones de amistad y empatía hacia los empleados para favorecer los resultados de las evaluaciones de desempeño de algunas personas, siendo los irregulares e injustos para con otros empleados.	Las evaluaciones de desempeño deben considerar el perfil profesional del individuo, las funciones del cargo que ocupa y sus indicadores de productividad. Comparar los resultados esperados de su gestión con los resultados reales, verificar las coincidencias o desviaciones. Cada individuo tiene ciertas habilidades, actitudes y competencias, la evaluación de desempeño debe tratar de indagar cuales son y de qué manera el trabajador las utiliza para mejorar su desempeño y ser más eficiente. Las evaluaciones de desempeño, debe regirse por un proceso bien definido, ser objetivas y precisas; no se deben involucrar los sentimientos o afectos que se tengan hacia algunos empleados, para favorecer sus resultados en la evaluación.

Fuente. Entrevista aplicada a la entrevista, 2019.

Objetivo Específicos	Preguntas	E1	E2	E3	Semejanzas	Diferencias	Interpretación general.
Describir la evaluación de desempeño en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	5. ¿Qué opinas de los criterios que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño son adecuados?	Los criterios deben ser mejorados, la municipalidad emite un solo formato que es aplicado a todos los departamentos en general. Este formato puede albergar información general en relación al desempeño, pero considero que no provee información detallada que den información más individual, que pueda ser conscientemente utilizada para mejorar la gestión.	Si considero que son adecuados, porque están en función a técnicas y formatos preestablecidos por la institución.	Se aplican formato de evaluación de desempeño para todos por igual. Se obtienen referencias generales que describen la condición profesional del empleado. Sin manejar detalles que especifiquen habilidades o debilidades.	Los entrevistados consideran que los formatos de evaluación de desempeño que tiene la municipalidad, son inadecuados, pues solo da información general; consideran que una evaluación objetiva debe contar con información detallada para verificar el nivel profesional y desempeño de cada individuo, pudiendo comparar los resultados reales con lo esperado conforme sus funciones y responsabilidades.	Los criterios están representados en un formato de evaluación que utiliza la municipalidad para verificar el desempeño y competencias de sus empleados, lo cual es acertado y objetivo. Aplicando para todo el personal.	Las evaluaciones de desempeño de la municipalidad Metropolitana de Lima, se realiza en base a formatos técnicos que son aplicados a todos los empleados por igual. Lo cual es considerado por los mismos trabajadores, como inadecuado. Pues señalan que la evaluación debe poder dar detalles de las competencias o debilidades de cada persona, para poder apoyar la mejora en su desempeño. No dar resultados tan generales.

Fuente. Entrevista aplicada a la entrevista, 2019.

Objetivo Específicos	Preguntas	E1	E2	E3	Semejanzas	Diferencias	Interpretación general.
Describir la evaluación de desempeño en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	6. ¿Cómo se informa de la retroalimentación de su evaluación personal?	Nos informan mediante un informe personal, sin embargo, en el mismo solo presentan generalidades. Más no indagan las debilidades individuales, que deberían ser identificadas para posteriormente ser corregidas en las capacitaciones especializadas y personalizadas.	Este proceso lo realizan mediante un memorándum dirigido al personal que sea evaluado, sin embargo, en algunas ocasiones no realizan el proceso de evaluación y en otras no entregan el informe. Tal solo despiden al personal si en caso no cumplen con los requerimientos de las instituciones.	La retroalimentación es informada por correo electrónico, sin embargo, esta información demora demasiado tiempo. Incluso puedo decir, que a veces ni llega cuando llega no tiene mayor significado pues ha pasado demasiado tiempo después. A veces las personas ya han sido transferidas a otras áreas o se ha retirado.	La retroalimentación del proceso de evaluación de desempeño en la Municipalidad Metropolitana de Lima, se da mediante el informe o correo electrónico y es dirigido de forma individual a cada empleado. Sin embargo, en ocasiones suele demorar mucho tiempo en llegar los resultados. Lo que indica que la gestión es ineficiente.	En ocasiones los informados de la evaluación de desempeño no llegan nunca. Solo despiden al empleado con motivado de dichos resultados, pero sin darle a conocer los mismos.	La retroalimentación en la Municipalidad Metropolitana de Lima, es informada a través de un informe que es emitido de forma electrónica y confidencial a cada empleado. Sin embargo, se dan los casos en el cual dicha información no llega o tarde demasiado, lo cual es una desviación significativa en la gestión del talento humano. Pues no favorece la retroalimentación y competencias de los empleados.

Fuente. Entrevista aplicada a la entrevista, 2019.

Objetivo Específicos	Preguntas	E1	E2	E3	Semejanzas	Diferencias	Interpretación general.
Determinar las características que tiene la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	7. ¿Qué opina acerca de la motivación de personal que aplica la Municipalidad?	La municipalidad cuenta con incentivos económicos como elementos de la motivación externa, así como dispone de los recursos para que el personal pueda ejercer sus funciones. A parte de ello, no hay mayor motivación como reconocimientos y actividades. Las relaciones interpersonales no son adecuadas, por lo el clima laboral puede ser ocasionalmente hostil.	Esta motivación la puedo considerar como rutinaria, debido a que solo se remiten en algunos casos a dar una adecuada remuneración y en otros a contar solo con los insumos que se requieren para realizar el trabajo.	La motivación del personal de la municipalidad está dada por el goce del seguro médico, ser organizado, crear un equipo, aprender a escuchar, tener una comunicación de forma efectiva, no permitir el agotamiento.	La motivación en la Municipalidad Metropolitana de Lima, se da a través de los incentivos económicos, la disponibilidad de los recursos tecnológicos y demás herramientas que requieren para sus funciones; sin embargo, las relaciones interpersonales no son adecuadas, amables o amistosas, por lo que el clima laboral se ve afectado y por ende la motivación interna del personal.	La motivación debe corresponder con la organización dentro de la institución, la habilidad para escuchar, aprender e integrarse con el equipo de trabajo.	La motivación del personal que labora en la municipalidad Metropolitana de Lima, debe ser mejorada. Cuentan con una motivación externa limitada a los incentivos económicos, sin embargo, los jefes no se preocupan por mejorar las relaciones interpersonales del equipo de trabajo, fomentar la comunicación efectiva ni por propiciar un mejor clima laboral. Las relaciones son hostiles, la comunicación es deficiente aun cuando cuentan con todos los recursos y herramientas para realizar sus funciones, su desempeño está afectado por la motivación interna.

Fuente. Entrevista aplicada a la entrevista, 2019.

Objetivo Específicos	Preguntas	E1	E2	E3	Semejanzas	Diferencias	Interpretación general.
Determinar las características que tiene la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	8. ¿Cuáles son las estrategias que emplea la Municipalidad para motivar al personal?	Solo emplea los incentivos económicos.	La remuneración, los equipos de trabajo y un ambiente de trabajo parcialmente adecuado porque a veces se siente demasiada presión por parte de los jefes.	Solo emplea la recompensa salarial para motivar al personal, además de procurar los insumos propios del trabajo; sin embargo, no considerar ninguna otra estrategia, que puede motivar al personal mejorando su ambiente de trabajo.	Las estrategias que emplea la Municipalidad para motivar a su personal son las remuneraciones económicas e incentivos salariales. Adicional a ello, entrega todos los suministros y herramientas para que puedan realizar sus funciones de forma rápida y eficiente. Sin embargo, el clima laboral puede ser inadecuado, en ocasiones se percibe mucha presión por parte de los jefes y relaciones interpersonales entre los compañeros poco solidarias.	El clima laboral u ambiente de trabajo no es confortable, las relaciones entre los compañeros suelen ser poco estrechas, hay desconfianza entre ellos, cada quien vela por sus propios intereses y no apoyan la gestión del compañero.	Las estrategias empleadas por la Municipalidad Metropolitana de Lima para motivar a su personal, se limitan a los incentivos económicos y mejoras salariales. Sin embargo, la gestión de talento humano no se preocupa por mejorar el clima laboral dentro de la institución.

Fuente. Entrevista aplicada a la entrevista, 2019.

Objetivo Específicos	Preguntas	E1	E2	E3	Semejanzas	Diferencias	Interpretación general.
Determinar la aplicación de la normatividad en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	9. ¿Qué opinión tiene acerca de la normatividad actual para la contratación de los servidores públicos?	La normativa actual considero que es la adecuada. Opino que la municipalidad en efecto se sujeta a ella, cuando contrata a los servidores públicos, el proceso es transparente.	Son adecuadas porque los trabajadores obtienen los beneficios sociales que les corresponden.	La municipalidad al momento de la contratación no se sujeta a la normativa actual. Sin embargo, en ocasiones, hay favoritismo o como respuesta o recompensa por ser sus aliados políticos, familiares, amigos o personas cercanas, entre otras razones que dejan irregularidades en el proceso de contratación.	La normativa actual de contratación de los servidores públicos que tiene la municipalidad, es la adecuada y se cumple a cabalidad, a través de un proceso transparente donde el trabajador goza de ciertos beneficios sociales.	en algunos casos el proceso no es objetivo, pues se realiza en base al favoritismo o que tienen las personas con cargos importantes dentro de la Municipalidad. Los cuales intervienen e influyen el proceso de contratación, hacia los resultados que ellos esperan.	Según los resultados obtenidos de la investigación, actualmente se cumple con la normativa para la contratación de los servidores públicos. La cual debe realizarse de forma objetiva y sin involucrar las relaciones de amistad, que desvirtúen la transparencia del proceso.

Fuente. Entrevista aplicada a la entrevista, 2019.

Objetivo Específicos	Preguntas	E1	E2	E3	Semejanzas	Diferencias	Interpretación general.
Determinar la aplicación de la normatividad en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	10. ¿ha verificado si han mejorado o integrado directivas, decretos o resoluciones referidas al proceso de gestión del talento humano y qué opinión le merece?	Que yo sepa, no.	Hasta el momento no hay ningún tipo de mejoras en relación a este tema.	No, se han mejorado. Considero que debería ser mejorado. Para evitar algunas irregularidades y poder tener mejores resultados al momento de realizar la selección de personal.	Las directivas, resoluciones o decretos que se refieren al proceso de gestión del talento humano, no han sido mejoradas. Siguen siendo las mismas políticas de siempre, sin ofrecer ningún cambio al respecto.	Consideran que deben ser mejoradas para obtener mejores resultados del proceso de selección de personal y de su desempeño profesional.	En relación a las directivas, resoluciones y decretos se señala que no han sido mejorados o han sufrido cambios; se mantienen iguales, conforme la información que manejan los participantes de la encuesta. Los cuales señalan que deberían ser modificadas, con la finalidad de mejorar los resultados de la selección del personal y su posterior desempeño laboral.

Fuente. Entrevista aplicada a la entrevista, 2019.

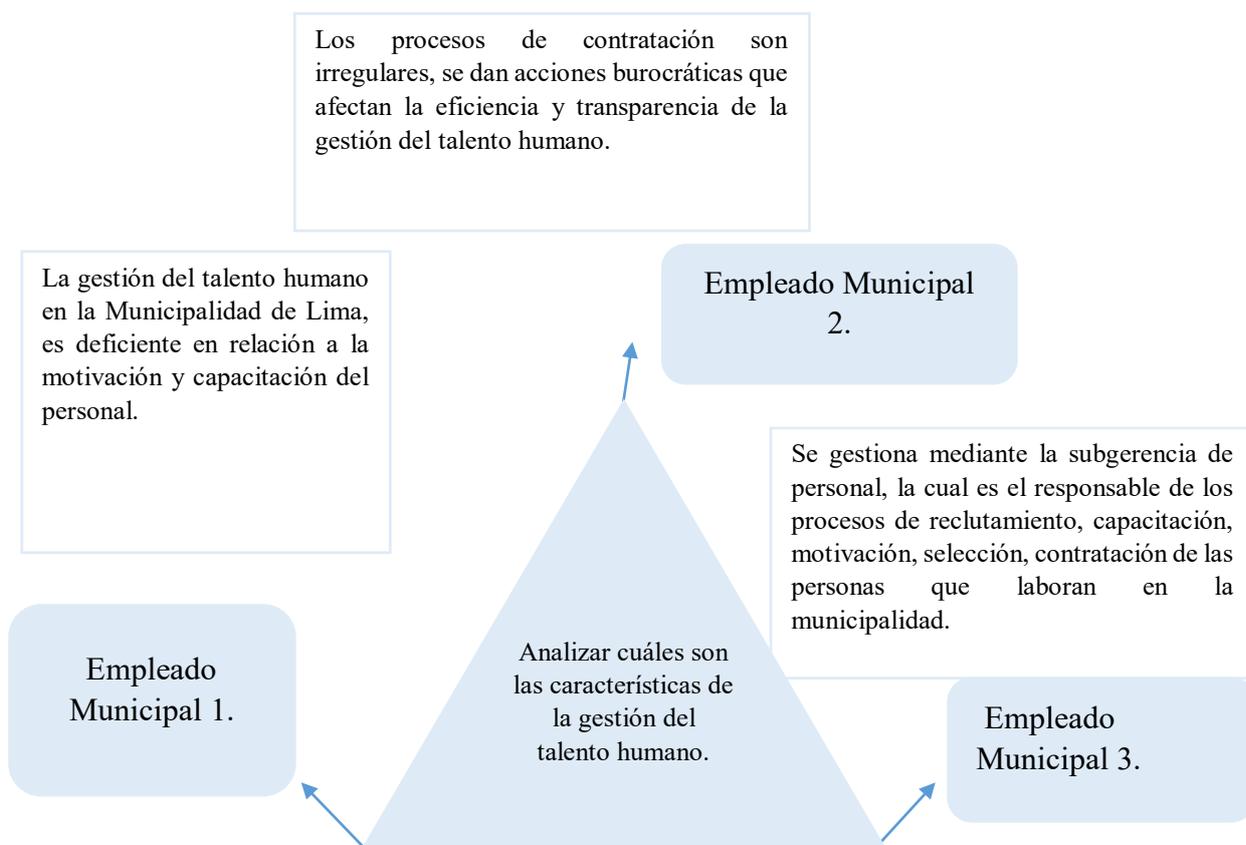


Figura 1. Triangulación de la Unidad de Análisis.

Conforme lo que se observa en la triangulación de la unidad de análisis, se puede mencionar que la gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima es deficiente debido a que se evidencian deficiencias en relación a la motivación y capacitación del personal, en ocasiones las contrataciones del personal pueden ser irregulares y responder a relaciones de amistad o burocráticas, sin atender las necesidades intelectuales y experiencias que exigen los puestos de trabajo. Lo que ocasiona que algunos de los colaboradores dentro de la Municipalidad no cuenten con las competencias que requieren para poder lograr un buen desempeño. Esto nos indica que la gestión del talento humano, no es transparente ni objetiva en algunos casos, donde se evidencia el favoritismo como resultado de que tienen influencias o conocen a personas que ocupan cargos de autoridad dentro de la estructura organizacional. No obstante, en la gestión del talento humano comprende diversos procesos que se relacionan a la selección, reclutamiento, capacitación, motivación, entre otros que son gestionados y supervisados por la Subgerencia de personal. Además de la unidad de análisis, se presenta la triangulación de análisis.

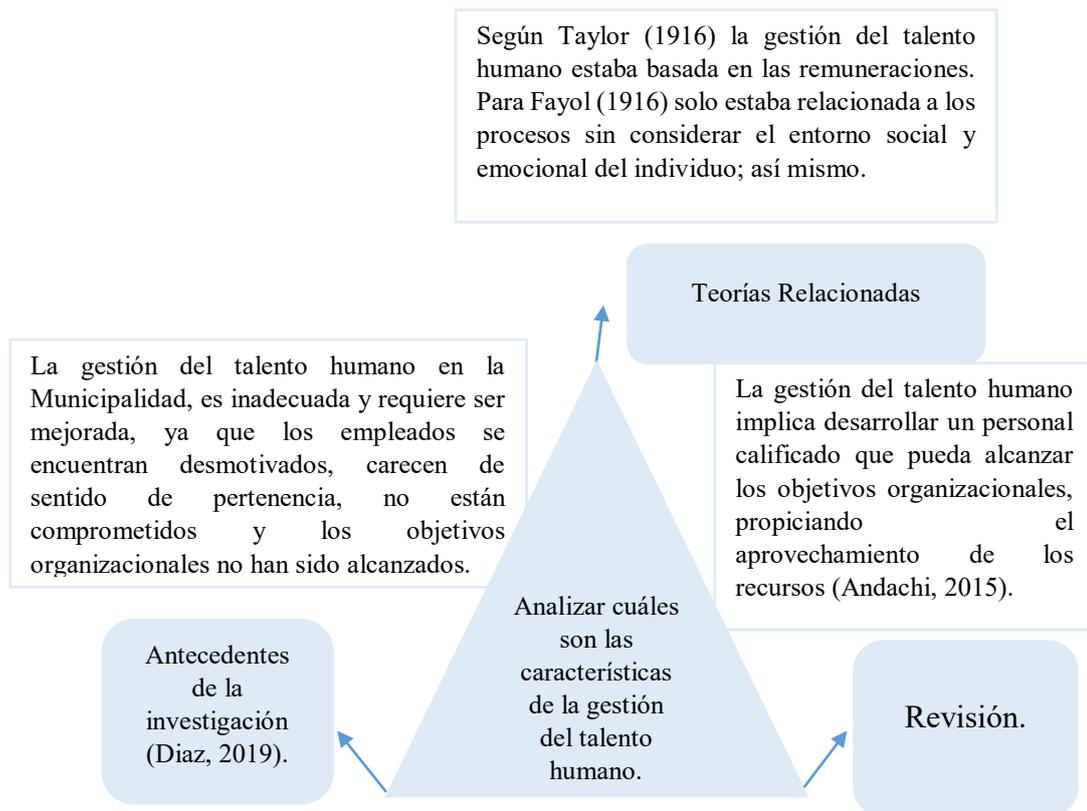


Figura 2. Triangulación del Análisis.

Según la triangulación del análisis documental, la gestión del talento humano se considera deficientes cuando los empleados se encuentran desmotivados, no tienen sentido de pertenencia, no están comprometidos con el logro de resultados u objetivos organizacionales, Municipalidad Metropolitana de Lima. Históricamente las teorías relacionadas al tema, indicaban que la gestión del talento humano estaba fundamentada en las remuneraciones o en la eficiencia de los procesos, sin embargo, es importante mencionar que el ser humano tiene un aspecto personal relacionado a los sentimientos y emociones, así como un área profesional relacionado a las competencias y capacidades. En este sentido una de las características de la gestión del talento humano, es lograr empleados capacitados para realizar sus funciones y alcanzar los objetivos de la institución.

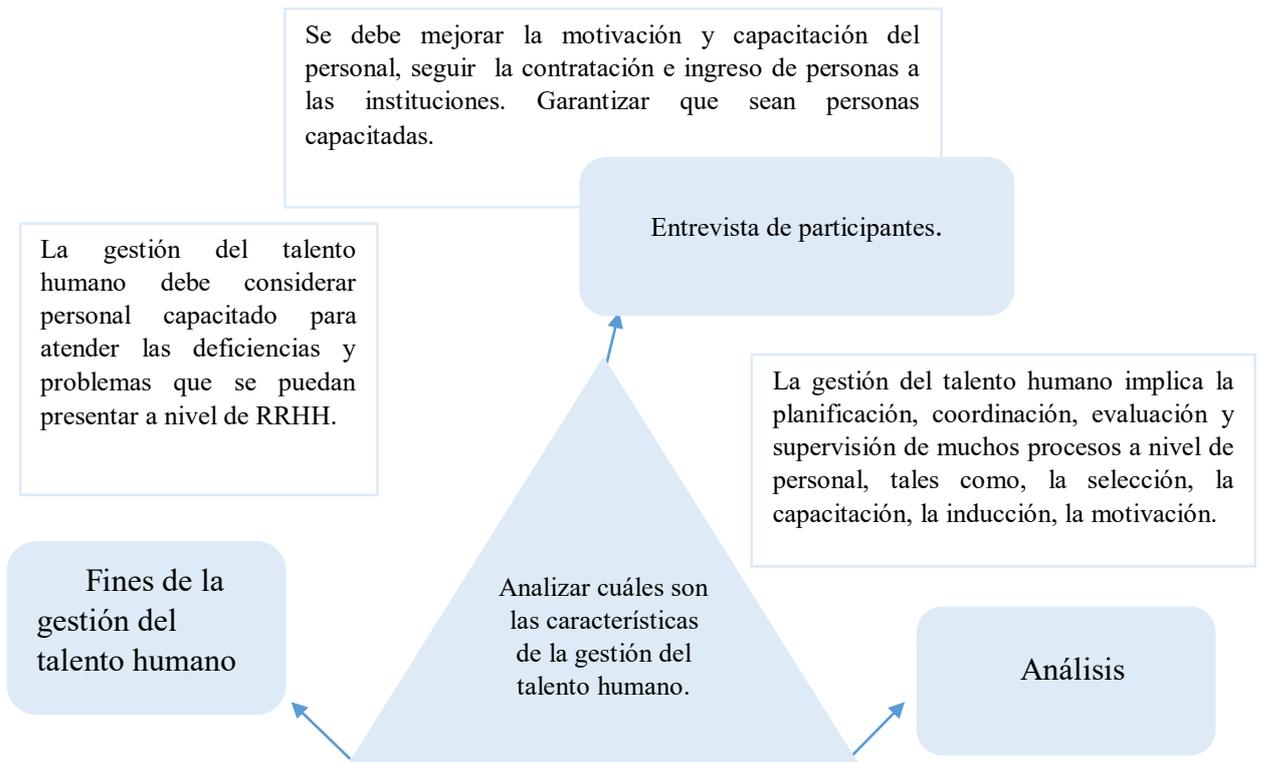


Figura 3. Triangulación de las técnicas de investigación utilizadas.

La gestión del talento humano debería apoyarse en personas que puedan atender las deficiencias. Considerar la contratación para poder realizar el proceso adecuadamente, con objetividad y en transparencia. Planificando y coordinando los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, motivación, entre otros.

IV. Discusión

En relación al análisis de las características de la gestión del talento humano en la municipalidad metropolitana de Lima, se menciona que la gestión debe ser mejorada ya que se observan algunas deficiencias en relación a ciertos procesos irregulares como la capacitación y la motivación del personal; adicional a la contratación que en ocasiones se realiza en base a criterios no adecuados, permitiendo el ingreso de personas que no están calificadas a la organización lo que genera bajo nivel de desempeño y descoordinaciones posteriores entre los mismos empleados. Esto coincide con lo expuesto por Ibarra (2018) quien elaboro un trabajo de investigación determinando que la empresa no realizaba una correcta selección de su personal ingresando personas que no tienen experiencias previas, lo que genera posteriormente dificultades en su desempeño laboral, su lento proceso de adaptación a su ambiente de trabajo, presentando una baja productividad. Además, se evidencia que el clima laboral del empleado no es favorable, en ocasiones se sienten muy presionados por los jefes y sus relaciones interpersonales con el resto del grupo se ven desmejoradas. Según Orillo (2019) el clima laboral puede ser afectado por una gestión de talento humano deficiente, señalando que el liderazgo, la eficiencia, la capacitación del personal, las estrategias de motivación, el ambiente y condiciones de trabajo, son factores de influencia positiva en la gestión del talento humano y por ende en el clima laboral. En este caso Centeno (2018) menciona que clima laboral dentro de las organizaciones o instituciones públicas puede mejorar las condiciones de productividad y bienestar de los trabajadores, permitiendo que desarrollen mejor sus capacidades para el beneficio de la organización donde se encuentran laborando.

Para López (2018), la gestión del talento humano va a influenciar la calidad del trabajo y desempeño de los empleados, los cuales podrán propiciar un servicio de calidad, fomentar su creatividad y desarrollar competencias específicas, contando con una comunicación efectiva y un compromiso laboral. Mientras que para Rivas (2019) la gestión del talento humano debe generar empleados satisfechos, motivados a elevar sus niveles de calidad, sus competencias profesionales y su relación con los directivos de la institución. Se afirma que las mejoras en la gestión del recurso humano consideran la calificación y formación continua del personal, el cual amerita estar actualizado conforme los cambios que se generen en los procesos de la organización; evaluar su desempeño en área o acciones específicas para determinar cuáles son sus habilidades, en que puede desempeñarse mejor y contribuir con su crecimiento personal.

En cuanto a la identificación del proceso de selección de personal en la Municipalidad Metropolitana de Lima, se evidencia que la selección y contratación del talento humano, se realiza por lo general siguiendo ciertos criterios; tales como, la calificación y experiencia profesional del empleado como elemento esencial para poder desempeñarse eficientemente sus funciones, la selección es interna o externa. Para la selección interna utilizan los resultados de las evaluaciones de los empleados, así como la observación de sus acciones, habilidades y actitudes. Se consideran sus competencias. En el caso de personal externo, se estudia su perfil laboral el cual debe coincidir con los requerimientos y exigencias que presenta la vacante que se dese cubrir. Por lo general esta selección externa es informada por medio de comunicación, tales como radio, diario o televisión. No obstante, en este sentido, en la municipalidad metropolitana de Lima se deben mejorar las etapas del proceso de selección, como una herramienta que permita fortalecer la gestión del talento humano, generando aliados y colaboradores con altas competencias, conocimiento y habilidades. Estas mejoras deben enfocarse en la rigurosidad del proceso de selección, el cual debe llevarse a cabo en transparencia y considerando única y exclusivamente las capacidades técnicas y experiencia de la persona, la capacitación que debe estar en función de las funciones individuales de cada trabajador y la motivación que debe dar respuesta a los deseos internos y externos de las personas involucradas.

Tal como menciona Vélchez y Rojas (2018) la gestión del talento humano tiene por entre sus funciones selección las personas que mejor puedan realizar el trabajo. Es decir, que tengas las capacidades y competencias que se requieren para el mejor desempeño de las funciones, aprovechando los recursos para la productividad de las organizaciones. En este sentido la selección del personal es clave para el logro de los objetivos organizacionales, ya que las personas que laboran dentro de la institución serán los responsables del quehacer diario, de la eficiencia de los procesos, del control, de la retroalimentación y el monitoreo constante de la gestión. En el caso de las municipalidades por ser instituciones del Estado, son gobernadas por la planificación del gobierno central y su gestión esta delimita a un periodo establecido de gobierno; lo que indica que la planificación se ajusta a un tiempo determinado, lo que sugiere que el eficiente desempeño de las personas serán una ventaja para alcanzar objetivos. Pero ello va a depender de la selección del personal y su gestión posterior, para la poder diligenciar

la integración de un equipo de trabajo capacitado y con habilidades específicas, es decir que se especialice cada quien en su área de trabajo.

Por otro lado, para describir de qué manera se da la capacitación en la Municipalidad Metropolitana de Lima, se puede señalar que los empleados de la municipalidad carecen de información no manejan información en relación a los criterios que utiliza la institución para establecer los planes de capacitación. Lo que sugiere que dichas capacitaciones no son recurrentes o frecuentes dentro de la institución, ello puede considerarse como una debilidad de la gestión del talento humano. Ya que las capacitaciones y formaciones son procesos que emergen un conjunto de conocimientos y saberes que permiten desempeñar una función en particular, a través de la capacitación se busca que el empleado pueda adquirir conocimiento especializado de un departamento en particular (Chiavenato, 2018).

En el caso de la municipalidad metropolitana de Lima, los procesos de capacitación no son fortalecidos por una buena gestión de talento humano. Las capacitaciones no se dan frecuentemente, son muy precarias en cuanto a criterios, los cuales incluso son desconocidos por el empleado; muchas veces la formación se da de forma empírica y en base a la experiencia que se genera con la cotidianidad del trabajo, sin una formación técnica al respecto. De esta manera el personal que entra sin estar calificado continua con deficiencias pues no cuentan con el conocimiento que le permita plantearse nuevos y mejores mecanismos de trabajo. Según la consideración de los colaboradores municipales, las capacitaciones deben ser personalizadas, dando respuesta a las competencias que requiere cada empleado conforme a las funciones que debe realizar según el cargo que desempeña, responsabilidades y obligaciones asociadas. Debido a que cada área o departamento maneja sus objetivos, plan y funciones, lo cual debe coincidir con las capacitaciones del personal que lo integra. Señalan, además, que dichas capacitaciones deben considerar una selección previa y desarrollarse en función de las prioridades, determinando cuales son las personas que necesitan dicha formación, que requieren y como llevarlas a cabo eficientemente. Según Chiavenato (2007) las capacitaciones pueden eliminar actitudes negativas en un grupo de personas, para potencializar el rendimiento y buen desempeño de ellos. Suelen constituir buenas actitudes, practicas y hábitos que favorecen el rendimiento de los empleados.

En cuanto a la descripción de la evaluación de desempeño en la Municipalidad Metropolitana de Lima, se tiene que la misma se realiza en base a través de un formato

técnico estructura que permite la indagación del desempeño del empleado. No obstante, a ello, los empleados que responden a la entrevista consideran que aun cuando el formato no es del todo inadecuado, debe ser mejorado pues según su consideración las evaluaciones de desempeño deben ser individuales, pero también detalladas, es decir, deben tener la finalidad de determinar cuáles son las habilidades potenciales del empleado y las debilidades del mismo, para que posteriormente sean reforzadas. La institución debe conocer cuáles es el tipo de empleado con el cual cuenta para poder planificar sus acciones y su coordinar su gestión.

Las evaluaciones de desempeño deben considerar el perfil profesional del individuo, las funciones del cargo que ocupa y sus indicadores de productividad. Comparar los resultados esperados de su gestión con los resultados reales, verificar las coincidencias o desviaciones. Cada individuo tiene ciertas habilidades, actitudes y competencias, la evaluación de desempeño debe tratar de indagar cuáles son y de qué manera el trabajador puede mejorar su desempeño y ser más eficiente. Las evaluaciones de desempeño, debe regirse por un proceso bien definido, ser objetivas y precisas; no se deben involucrar los sentimiento o afectos que se tengas hacia algunos empleados, para favorecer sus resultados en la evaluación. Tal como algunos entrevistados señalan que sucede en la municipalidad, ya que dichas prácticas invalidan totalmente el proceso de la evaluación y crea insatisfacción en el resto de los empleados, que se dan cuenta que tienen un proceso sin transparencia ni objetividad. Para Bui y Chang (2018) quienes realizaron una evaluación en Vietnam acerca de la gestión del talento humano señalaron que las deficiencias en cuanto a las evaluaciones de desempeño realizadas en las entidades públicas que presentan deficiencias pueden afectar a todo el sistema. Por ello indican que las evaluaciones deben realizarse de forma individual, es decir, se debe evaluar a cada empleado según el área de trabajo, las funciones y cargo que desempeña, corroborando su perfil con lo ejecutado, sus objetivos y metas. Permitiendo encontrar o determinar las habilidades, conocimiento y desarrollo de competencias de los empleados a través de estas evaluaciones que deben dejar un informe al empleado donde se emitan los resultados. Con lo cual se gestione la retroalimentación del proceso. En este sentido en la Municipalidad Metropolitana de Lima, los empleados son informados de los resultados de la evaluación por lo general con un informe que es emitido de forma electrónica y confidencial a cada empleado. Sin embargo, se dan los casos en el cual dicha información no llega o cuando llega ha pasado bastante tiempo, lo cual es una desviación significativa

en la gestión del talento humano. Pues no favorece la retroalimentación y competencias de los empleados. En ocasiones solo despiden al empleado con motivo de sus resultados de desempeño, pero sin darle mayores explicaciones en relación a ello, los responsables de la gestión en este sentido no trabajan en la promoción de las mejoras, es por ello, que la evaluación de desempeño debe ser fortalecida, ya que si no deja un debido proceso de retroalimentación y medidas correctivas en relaciones a las desviaciones que resulten, entonces no tiene mayor relevancia.

Para determinar las características que tiene la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Metropolitana de Lima, se puede mencionar que los entrevistados señalaron que ellos solo reciben motivación externa, es decir, las estrategias de motivación que tiene la institución pública es la remuneración e incentivos económicos, además de suministrar herramientas para poder realizar el trabajo. Sin embargo, fuera de ello no hay otras acciones que motiven al personal, no hay una función de líder que impulse la motivación interna del empleado, que verifique cuáles son sus deseos o expectativas tanto personal como profesional. Carecen de actividades recreativas e interactivas, que promuevan la integración del grupo con la finalidad de mejorar su clima laboral, el cual actualmente no es favorable para la motivación. Se observan que las relaciones interpersonales no son adecuadas, no hay confianza, apoyo ni solidaridad en los empleados. Los jefes no adaptan el rol de líderes, son autoritarios en la mayoría de los casos y presionan al personal, lo cual no apoya su sentido de pertenencia y compromiso laboral, como parte integral de la desmotivación actual que se presenta. Para Sibusiso (2015) la motivación del personal promueve sus deseos de capacitación y formación, su seguridad personal y profesional. Mientras que Bateman y Snell (1999) indican que la motivación comprende el conjunto de fuerzas que pueden dirigir las acciones de un individuo, propiciando su esfuerzo y sosteniendo su comportamiento en función del logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, indica que una personal motivado, puede llegar a ser altamente productivo y estable dentro de la organización; despertando sus ganas de trabajar arduamente, ser eficiente, eficaz, buscando desarrollarse en otras áreas, capacitarse y formarse para proyectar una línea de carrera dentro de la organización a la cual pertenece. Esto influirá en la gestión organizacional, tal como menciona Alzyadat, Alatyat y Alnsour (2015) quien indica que los empleados de Gran Amman, mejoraron su gestión luego de ser motivados lo que sugiere que estas dos variables están estrechamente relacionadas. Lo cual coincide con la indicado por Thunnissen (2016) el cual afirma que

un empleado motivado gozará de eficiencia y alto desempeño en el equipo de trabajo, propiciado por las buenas relaciones personales con los demás. En este sentido el bienestar social de los trabajadores es importante, para los trabajadores municipales en relación a ello cuentan con la seguridad en el ámbito de la salud como parte de sus beneficios sociales.

Finalmente, para determinar las características de la normatividad en la Municipalidad Metropolitana de Lima, se señala que la misma se cumple; Esta normativa comprende la contratación de los servidores públicos, la cual debe realizarse de forma objetiva y sin involucrar las relaciones de amistad, que desvirtúen la transparencia del proceso. Algunos de los entrevistados señalan que en la Municipalidad por lo general se siguen las normas, sin embargo, en algunos casos aislados suelen presentarse relaciones burocráticas que propician que se omita el reglamento. Debido al favoritismo que tienen las personas que cuentan con cargos importantes dentro de la Municipalidad. Los cuales intervienen e influyen el proceso de contratación, hacia los resultados encaminados a sus intereses y no al mejor interés de la organización.

V. Conclusiones

Primero.

La conclusión general de la investigación se centra en la participación que sea más activa, los trabajadores son muy importante para que pueda lograr el talento humano que se necesita en nuestra siglo xx, y atendiendo a los paradigmas así tener personas con buen talento humano y la mejoras en la participación a los conocimientos puedan accederlas, la gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima, se caracteriza por sus procesos de selección, contratación, capacitación, evaluación y motivación. Las capacitaciones y formaciones a futuro que haya una implementación de talleres que les permita afianzar más sus conocimientos y así poder lograr personas talentosas.

Segundo.

La selección del personal se realiza de forma interna o externa, en la mayoría de los casos verifican su perfil profesional y su calificación o experiencia. Sin embargo, en otros casos no siguen con el procedimiento regular ingresando personas que no se ajustan a la vacante, lo que sugiere que el desempeño será bajo y su integración con el resto del equipo de trabajo será lenta y llena de dificultades.

Tercero.

La capacitación y la formación del empleado municipal es poco frecuente y no está determinada por las necesidades del empleado. Se debe verificar cuales son las necesidades de cada uno, para poder determinar la acción de formación más conveniente para cada caso en particular.

Cuarto.

Las estrategias motivacionales que emplean la Municipalidad Metropolitana de Lima, para atender a sus empleados está en función de la remuneración e incentivos laborales, los beneficios de seguro médico y los insumos, equipos o herramientas de trabajo. Tales como equipos tecnológicos que puedan apoyar sus funciones y desempeño.

Quinto.

Las normativas en materia laboral, están bien definidas y se cumplen en la mayoría de los casos. Sin embargo, hay, con motivo de la influencia de personas que tiene cargos de autoridad, lo cual es un flagelo que se debe erradicar de la gestión. Del talento humano.

VI. Recomendaciones

Primera.

La Municipalidad Metropolitana de Lima, debe ser más objetiva en la contratación del personal en el gobierno local, pues depende mucho del talento humano para que se realice una buena gestión. El gobierno debería ser más drástico con las sanciones cuando se contrata personal que obedecen a un favoritismo o por afiliación política. También en el caso de nepotismo, las sanciones deben ser drásticas.

Segunda.

La selección de personal debe obedecer estrictamente a los procedimientos formales que tiene el gobierno local, de acuerdo a los lineamientos, sin tener en cuenta los favoritismos sino de un sincero trabajo limpio en la selección, de esta manera la Municipalidad Metropolitana de Lima, tendrá personal calificado y profesional y no solo a personas que no saben cómo gestionar y tampoco saben hacer sus labores.

Tercera.

La Municipalidad Metropolitana de Lima debe realizar un diagnóstico de las competencias que requiere el personal y programar capacitaciones para reforzar esas debilidades encontradas. De esta se asegurará que el trabajo se realiza en las mejores condiciones.

Cuarto.

La motivación debe ser complementada con otras estrategias y no solamente la remuneración o los equipos, sino con palabras de motivación y de aliento, mensajes positivos, reuniones de camaradería, premios, bonificaciones, y otros que hagan sentir al cliente interno o empleado satisfecho y contento de trabajar en la organización.

Quinta.

La normatividad que se debe implementar es una que beneficie a todos, en tal sentido se sugiere que todos los trabajadores del Contratos Administrativo de Servicios pasen a la Ley Servir 30057. Sin embargo, ello de acuerdo a la Ley 29849, todos los trabajadores del Decreto Legislativo 1057 – CAS, deben pasar progresivamente y otorgarle derechos laborales, esto se encuentra vigente desde el 07 de abril de 2012. Sin embargo no se está aplicando debidamente.

Referencias

- Andachi, S. (2015). *La teoría de la gestión del talento humano y el análisis del clima institucional en el colegio metropolitano José Miller Salazar* (tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4636/1/T1693-MGE-Andachi-La%20teor%c3%ada.pdf>
- Alzyadat, M; Alatyat, Z; and Alnsour, J. (2015). The Impact of Human Resources Management on Organizational Performance in the Greater Amman Municipalities, Jordan. *International Journal of Applied Business & Economic Research Vol. 13 (2), pp. 869-889*. Jordania. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Mohammad_Alzyadat/publication/284779698_The_impact_of_human_resource_management_on_organizational_performance_in_the_greater_Amman_municipality_Jordan/links/59be4f350f7e9b48a2985b93/The-impact-of-human-resource-management-on-organizational-performance-in-the-greater-Amman-municipality-Jordan.pdf
- Bordas, J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=clima+laboral&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiPhcfbwpDmAhWpuFkKHc9XAPcQ6AEIJzAA#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false>
- Bateman, S y Snell, A. (1999). *Administración una ventaja competitiva*. 4^{ta} edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Babić, V; Slavković, M; and Stojanović, V. (2015). Talent Management: Opportunities And Limitations For Serbian Organizations. *Central And Eastern European Online Library Vol. 19 (2), pp. 361-379*. Germany. Recuperado de <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=297826>
- Bui, L; and Chang, Y. (2018). Talent management and turnover intention: focus on Danang city government in Vietnam. *Journals International Review of Public Administration vol. 23 (4), pp. 219-236*. Japón. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/12294659.2018.1552403>
- Burdaspar, A. (2019). *Visión estratégica de los Recursos Humanos: el reto en América Latina*. Innovadores. Recuperado de

<https://www.ideas4allinnovation.com/innovadores/recursos-humanos-america-latina-latam/>

Castilla, E. (2013). Objetivos de la gestión del talento humano. Recuperado de <https://es.slideshare.net/elimerrafaelcastillachiquillo/objetivos-de-la-gestion-del-talento-humano>

Centeno, I. (2018). *Programa de mejora de gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero de Arequipa 2018* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional San Agustín. Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7167>

Canchan, E. (2019). Cultura organizacional y gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima – 2018 (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/3211>

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. México.

Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. México.

Compendio de normas sobre la legislación laboral (2016). Compendio de Normas sobre la legislación laboral del régimen privado. Ministerio del trabajo y promoción del empleo. *Diario Oficial el peruano*. Lima, Perú. Recuperado de https://www.administracion.usmp.edu.pe/bolsa-trabajo/wp-content/uploads/sites/31/2016/10/Compendio_Normas_Laborales_2016.pdf

Chatterjee, S; Nankervis, A; and Connell, J. (2014). Framing the Emerging Talent Crisis in india and China: A Human Capital Perspective. *South Asian Journal of Human Resources Management Vol. 1 (1), pp. 25-43*. South Asian. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/2322093714526658>

Cui,W; Khan, Z. y Tarba, Sh. (2016). Strategic Talent Management in Service SMEs of China. *Volume 60, Issue1 Special Issue: Strategic Talent Management in Emerging Markets, pages 9-20*. China. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/tie.21793>

- Daly, J. (2015). *Human Resource Management in the Public Sector Policies and Prácticas*. Editorial Routledge Taylor & Francis Group. Estados Unidos. Recuperado de file:///C:/Users/user/Downloads/9781315703633_googlepreview.pdf
- Damián, E; Andrade, D; y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Universidad de las Fuerzas Aéreas
- Díaz, L. (2019). *Gestión del talento humano y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2018* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huaura, Lima. Recuperado de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2631>
- Guarnizo, W. (2018). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior* (Tesis de Maestría). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/27075>
- Godfrey, N; and Patience, O. (2015). Governance, employee engagement and improved Productivity in the public sector: the Nigerian experience . *Journal of Investment and Management* vol. 4 (5), pp. 141-151. Nigeria. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Godfrey_Nkogbu/publication/281675257_Governance_Employee_Engagement_and_Improved_Productivity_in_the_Public_Sector_The_Nigerian_Experience/links/564795f008ae451880ac47bc.pdf
- Gamama, Y. (2018). Talent management and organisational performance in public sector: a review. *Sahel Analyst: Journal of Management Sciences Vol. 16 (1)*, pp. 56-65. University of Maiduguri. Maiduguri, Nigeria. Recuperado de https://saheljournalonline.org.ng/testuploadc/Sahel_16_1_5.pdf
- Hernández, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education
- Hassan, R. (2016). The Role of Human Capital Management in Enhancing Engagement and Retention Among Top Talent in Organization: A Critical Literature Review. *Roshidi Hassan / Journal of Emerging Economies and Islamic Research Vol. 4*

- (1). Malaysia. Recuperado de http://www.jeeir.com/v2/images/2016V4N4/JEEIR2016_SI_5.pdf
- Ibarra, G. (2018). *Modelo de gestión del talento humano para el Almacén Contryx* (Tesis de Maestría). Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ambato, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/9470>
- Ismajli, N; Zekir, J; Qosja, E; and Krasniqi, I. (2015). The Importance of Motivation Factors on Employee Performance in Kosovo Municipalities. *Journals Political Sciences & Public Vol. 3 (2)*, pp. 2-6. Pristina, Kosovo. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4172/2332-0761.1000152>
- Klaus y Xin (2017). Managing talent in emerging economy multinationals: integrating strategic management and human resource management. *Journal The International Journal of Human Resource Management. Volume 29, 2018 - Issue 11:* pp 1827-1855. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1336362>
- López, A. (2018). La gestión del talento humano y la calidad de servicios públicos en la municipalidad provincial de Leoncio Prado (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Agraria de la Selva. Tingo María, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unas.edu.pe/handle/UNAS/1321>
- Municipalidad Metropolitana de Lima (2019). Lima: visión y misión. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/lima#mision>
- Mahjoub, M, y Atashsokhan, S. (2018). Linking “Project Success” and “Strategic Talent Management”: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *Procedia Computer Science Volume 138, 2018, Pages 764-774*. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.100>
- Mohammad, A and Souman, G. (2019). Talent Management in South Asia: Prospects and Challenges. *Bangladesh Journal of Public Administration (BJPA) Vol. 26(2)*, pp. 1-16. South Asia. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3427638
- Mehdi, Z; and Yousuf, A. (2017). Studying the Relationship between Talent Management and Workforce Productivity in Governmental Organizations of Bam City.

International Review of Management and Marketing Vol. 7(3), pp. 196-205. Bam, Irán. Recuperado de <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/367730>

Orillo, E. (2019). *Influencia del clima laboral en el desarrollo del talento humano del personal administrativo CAS de la municipalidad distrital de El Porvenir, 2018* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Trujillo. Perú. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/14171>

Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of Business Studies Quarterly Vol. 5 (3), pp.* New york, Estados Unidos. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.653.4143&rep=rep1&type=pdf>

Onwuka, M; Ugwu, E; and Kekeocha, M. (2015). The relationship between talent management and employees performance in nigerian public sector. *International Journal of Economics, Commerce and Management vol. 3 (5), pp. 1581-1592.* Nigeria. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/ebele_onwuka2/publication/281178484_the_relationship_between_talent_management_and_employees_performance_in_nigerian_public_sector_a_study_of_selected_firms_in_delta_state/links/55da2cf508aed6a199aae9e4/the-relationship-between-talent-management-and-employees-performance-in-nigerian-public-sector-a-study-of-selected-firms-in-delta-state.pdf

Phoebe, O; Joyce, N. and Ronald K. (2017). Influence of talent management on employee retention in public hospitals in kenya; a case of siaya county refferal hospital. *The Strategic journal of busines & change Management vol. 4 (3), pp. 631-644.* Siaya, Kenia. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/b35c/f703b0a992d2c82af9a513793707aa4e0dc d.pdf>

Prakash S. and Thembinkosi T. (2015). Effects Of Poorly Implemented Performance Management Systems On The Job Behavior And Performance Of Employees. *International Business & Economics Research Journal vol. 14 (1), pp. 79-94.* South Africa. Recuperado de <https://doi.org/10.19030/iber.v14i1.9034>

- Quispe, M. (2018). Gestión del talento humano y compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac, 2018 (Tesis de Maestría). Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/400>
- Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Metropolitana de Lima (2018). Diario el peruano oficial. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/images/descargas/gobierno-abierto/transparencia/mml/planeamiento-y-organizacion/planeamiento-organizacion/ROF.pdf>
- Rivas, J. (2019). *Gestión del talento humano y satisfacción laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Barranca, 2018* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho, Lima. Recuperado de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/3342>
- Sanabria, P. (2015). Gestión estratégica del talento humano en el sector público. Escuela Superior de Administración Pública. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://n9.cl/nwrbr>
- Sodexo (2018). La historia de la gestión del talento en el mundo empresarial. Recuperado de <https://www.sodexo.es/blog/historia-gestion-talento-empresarial/>
- Smit, W; Stanz, K; and Bussin, M. (2015). Retention preferences and the relationship between total rewards, perceived organisational support and perceived supervisor support: original research. *SA Journal of Human Resource Management Vol. 13 (1), pp. 1-13*. Africa. Recuperado de [10.4102/sajhrm.v13i1.665](https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.665)
- Sibusiso, T. (2015). The integration of talent management and knowledge management in the south african public service. University of South Africa. Africa. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/95521543.pdf>
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: ¿For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Journals Employee Relations, Vol. 38 No. 1, pp. 57-72*. The Netherlands. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>

- Thunnissen, M. and Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Sage Journals Public Personnel Management Vol. 46 (4), pp. 391-418*. Ámsterdam, Nederland. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0091026017721570>
- Vallejo, V. y Portalanza, A. (2017). Importancia de la gestión del talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal docente en las organizaciones educativas de ecuador. *Revista Universidad Espiritu Santo pp. 145-168*. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/bb58/77265741f206aefff22ea332a341aef72ae9.pdf>
- Velasco, M. (2018). Modelo de gestión de Talento Humano para la Empresa Publica Metropolitana de Pasajeros de Quito (Tesis de Maestría). Universidad Israel. Quito, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/1830>
- Vilchez, S. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, enero 2018* (Tesis de Maestría). Universidad Norbert Wiener. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/1711>
- Waithiegeni, A. (2015). *Effect of talent management on employees retention in kenya's state corporations* (doctoral thesis). University of Agriculture and Technology. Kenia. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/551a/cec128ee3339933ff96851a30233286d8223.pdf>

Anexo 2: Matriz de consistencia

La gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima

Problema general	Objetivo general	Categorías	Sub categorías	Técnicas	Instrumento
¿Cuáles son las características de la gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima?	Analizar cuáles son las características de la gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	Selección de personal.	Reclutamiento Inducción Clima laboral Responsabilidades	Entrevista Análisis documental Observación	Guía de entrevista
<p>¿Cómo se procede a la selección de personal en la Municipalidad Metropolitana de Lima?</p> <p>¿De qué manera se da la capacitación en la Municipalidad Metropolitana de Lima?</p> <p>¿Qué características tiene la evaluación de personal en la Municipalidad Metropolitana de Lima?</p> <p>¿Qué características tiene la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Metropolitana de Lima?</p> <p>¿Qué aplicación tiene la normatividad en la Municipalidad Metropolitana de Lima?</p>	Identificar cómo se procede a la selección de personal en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	Capacitación	Desarrollo de habilidades		
			Desarrollo de actitudes		
			Creatividad		
			Trabajo en equipo		
			Innovación		
	Describir de qué manera se da la capacitación en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	Evaluación de desempeño	Individual		
			Áreas		
			Departamentos		
	Describir la evaluación de desempeño en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	Motivación	Objetivos		
			Seguro médico		
			Reconocimiento		
			Desarrollo profesional		
			Oportunidad		
			Remuneración		
			Experiencia		
Determinar la aplicación de la normatividad en la Municipalidad Metropolitana de Lima.	Normatividad	Seguridad personal			
		Directivas			
		Decretos			
		Resoluciones			
Guía de análisis documental	Observación	Guía de observación			

Nivel - Diseño de investigación	Participantes	Técnicas e Instrumentos
<p>ENFOQUE: Cualitativo</p> <p>MÉTODO: Deductivo</p> <p>TIPO: Interpretativo</p> <p>NIVEL: Descriptivo</p> <p>DISEÑO: Estudio de caso</p>	<p>Participantes: Está constituida por 03 empleados de la Municipalidad Metropolitana de Lima.</p>	<p>TÉCNICA: Entrevista y Análisis documental.</p> <p>INSTRUMENTO: Guía de entrevista. Fichas bibliográficas.</p>

Anexo 3: Guía de entrevista

1. ¿De acuerdo a su opinión cree que la Municipalidad realiza una adecuada gestión del talento?
2. ¿Qué opina acerca del actual proceso de selección que sigue la Municipalidad para integrar al personal?
3. ¿Conoce que aspectos se tiene en cuenta cuando la Municipalidad organiza un plan de capacitación?
4. ¿Qué opina acerca del proceso de evaluación del desempeño que aplica la Municipalidad?
5. ¿Qué opina de los criterios que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño son adecuados?
6. ¿Cómo se informa de la retroalimentación de su evaluación de personal?
7. ¿Qué opina acerca de la motivación de personal que aplica la Municipalidad?
8. ¿Cuáles son las estrategias que emplea la Municipalidad para motivar al personal?
9. ¿Qué opinión tiene acerca de la normatividad actual para la contratación de los servidores públicos?
10. ¿ha verificado si han mejorado o integrado directivas, decretos o resoluciones referidas al proceso de gestión del talento humano y qué opinión le merece?

Anexo 4: Resultados de la entrevista aplicada a los participantes.

Resumen de las entrevistas.	
Título de la investigación: La gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima	
Lugar y Fecha de la Entrevista: Municipalidad Metropolitana de la Ciudad de Lima, Perú. Año 2019	
Entrevistado N° 1	
Pregunta	Respuesta textual
1. ¿De acuerdo a su opinión cree que la Municipalidad realiza una adecuada gestión del talento?	Considero que la gestión del talento humano que se da en la municipalidad metropolitana de Lima, es regular. Tiene muchas cosas que generar, como, por ejemplo, la motivación del personal y las capacitaciones del mismo.
2. ¿Qué opina acerca del actual proceso de selección que sigue la Municipalidad para integrar al personal?	Creo que el proceso de selección es aceptable, se realiza en base a la calificación y experiencia profesional del individuo; se han estado tratando de erradicar las practicas burocráticas al momento de la contratación del personal.
3. ¿Conoce que aspectos se tiene en cuenta cuando la Municipalidad organiza un plan de capacitación?	En realidad, desconozco con exactitud, pero considero que se debe tomar en cuenta las funciones, áreas y departamento en el cual se desempeña la personas. La capacitación y formación debe ir en relación a la especialidad del individuo y también debe considerar sus debilidades.
4. ¿Qué opina acerca del proceso de evaluación del desempeño que aplica la Municipalidad?	La evaluación de desempeño, es regular. Cumple con ciertas condiciones tales como se realiza de forma individual y por departamento, se considera el perfil profesional de las personas y las exigencias y competencias del cargo. Pero deben mejorar la transparencia en el proceso y considerar las desviaciones respectivas.
5. ¿Qué opina de los criterios que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño son adecuados?	Los criterios deben ser mejorados, la municipalidad emite un solo formato que es aplicado a todos los departamentos en general. Este formato puede albergar información general en relación al desempeño, pero considero que no provee información detallada que den información más individual, que pueda ser conscientemente utilizada para mejorar la gestión.
6. ¿Cómo se informa de la retroalimentación de su evaluación de personal?	Nos informan mediante un informe personal, sin embargo, en el mismo solo presentan generalidades. Más no indagan las debilidades individuales, que deberían ser identificadas para posteriormente ser corregidas en las capacitaciones especializadas y personalizadas.
7. ¿Qué opina acerca de la motivación de personal que aplica la Municipalidad?	La municipalidad cuenta con incentivos económicos como elemento de la motivación externa, así como dispone de los recursos para que el personal pueda ejercer sus funciones. Aparte de ello, no hay mayor motivación como racionamientos y actividades. Las relaciones interpersonales no son adecuadas, por lo el clima laboral puede ser ocasionalmente hostil.
8. ¿Cuáles son las estrategias que emplea la Municipalidad para motivar al personal?	Solo emplea los incentivos económicos.
9. ¿Qué opinión tiene acerca de la normatividad actual para la contratación de los servidores públicos?	La normativa actual considero que es la adecuada.
10. ¿ha verificado si han mejorado o integrado directivas, decretos o resoluciones referidas al proceso de gestión del talento humano y qué opinión le merece?	Están en procesos, e implementación de talleres.

Fuente. Servidores públicos de la municipalidad metropolitana de Lima, 2019.

Resumen de las entrevistas.	
Título de la investigación: La gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima	
Lugar y Fecha de la Entrevista: Municipalidad Metropolitana de la Ciudad de Lima, Perú. Año 2019	
Entrevistado N° 2	
Pregunta	Respuesta textual
1. ¿De acuerdo a su opinión cree que la Municipalidad realiza una adecuada gestión del talento?	Opino que no, porque a mí parecen tiene una serie de deficiencias debido a que no hay motivación para el trabajador, a veces se realizan proceso de contratación irregulares solo porque son amigos de los jefes, entre otros aspectos que considero que no siguen una adecuada gestión del talento humano.
2. ¿Qué opina acerca del actual proceso de selección que sigue la Municipalidad para integrar al personal?	Muchos del proceso son arreglados, debido a que son personas conocidas de los jefes y en otros casos, pasan por un proceso de selección el cual como es una institución del Estado el proceso es riguroso. Pero que a mi parecer está de acuerdo con a los parámetros que exige la Ley, sin considerar lo dicho acerca de los amigos de los jefes.
3. ¿Conoce que aspectos se tiene en cuenta cuando la Municipalidad organiza un plan de capacitación?	No conozco. Pero considero que deben tomar en consideración y evaluar quienes deben capacitarse o no, también debe haber un proceso de selección y de capacitaciones específicas para mejorar las condiciones de competencia de los trabajadores.
4. ¿Qué opina acerca del proceso de evaluación del desempeño que aplica la Municipalidad?	La evaluación de desempeño dentro de la municipalidad se efectúa en base a indicadores de productividad, sin embargo, algunas veces el jefe evalúa más la simpatía que tiene con el trabajador que la productividad o eficiencia que este tenga en el trabajo.
5. ¿Qué opina de los criterios que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño son adecuados?	Si considero que son adecuados, porque están en función a técnicas y formatos preestablecidos por la institución.
6. ¿Cómo se informa de la retroalimentación de su evaluación de personal?	Este proceso lo realizan mediante un memorándum dirigido al personal que sea evaluado, sin embargo, en algunas ocasiones no realizan el proceso de evaluación y en otras no entregan el informe. Tal solo despiden al personal si en caso no cumplen con los requerimientos de las instituciones.
7. ¿Qué opina acerca de la motivación de personal que aplica la Municipalidad?	Esta motivación la puedo considerar como rutinaria, debido a que solo se remiten en algunos casos a dar una adecuada remuneración y en otros a contar solo con los insumos que se requieren para realizar el trabajo.
8. ¿Cuáles son las estrategias que emplea la Municipalidad para motivar al personal?	La remuneración, los equipos de trabajo y un ambiente de trabajo parcialmente adecuado porque a veces se siente demasiada presión por parte de los jefes.
9. ¿Qué opinión tiene acerca de la normatividad actual para la contratación de los servidores públicos?	Son adecuadas porque los trabajadores obtienen los beneficios sociales que les corresponden.
10. ¿ha verificado si han mejorado o integrado directivas, decretos o resoluciones referidas al proceso de gestión del talento humano y qué opinión le merece?	Hasta el momento no hay ningún tipo de mejoras en relación a este tema.

Fuente. Servidores públicos de la municipalidad metropolitana de Lima, 2019.

Resumen de las entrevistas.	
Título de la investigación: La gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de	
Lugar y Fecha de la Entrevista: Municipalidad Metropolitana de la Ciudad de Lima, Perú. Año 2019	
Entrevistado N° 3	
Pregunta	Respuesta textual
1. ¿De acuerdo a su opinión cree que la Municipalidad realiza una adecuada gestión del talento?	Se gestiona a través de la sub-gerencia de personal, y responsable de administrar los recursos humanos, ejecutar el proceso de selección, contratación, evaluación y promoción del personal.
2. ¿Qué opina acerca del actual proceso de selección que sigue la Municipalidad para integrar al personal?	Los métodos utilizados para realizar el proceso de selección de personal que son usados actualmente en la municipalidad son el reclutamiento, la inducción, clima laboral, y responsabilidades.
3. ¿Conoce que aspectos se tiene en cuenta cuando la Municipalidad organiza un plan de capacitación?	Se busca captar nuevos talentos, de forma interna y externa para cubrir las nuevas plazas de trabajos. La Municipalidad es responsable, de contratar un trabajador en óptimas condiciones y cumplir con las expectativas de seleccionar al personal que ingresa, con la finalidad de que esté pueda aumentar la productividad de la gestión. Cuando el proceso de selección se realiza de forma externa, por lo general se utiliza como medio publicitario un diario de la localidad, programa de televisión, radio, entre otros.
4. ¿Qué opina acerca del proceso de evaluación del desempeño que aplica la Municipalidad?	El proceso de evaluación de desempeño, se realiza de forma individual, por áreas y departamentos. En base a su currículo, eficiencia, los años de servicio en la institución, su experiencia, la formación adquirida, su conocimiento, puntualidad, hábitos de seguridad, rendimiento, informes de inspección. Por área se considera la producción, gestión humana, productividad, seguridad y salud multas y penas legales. La evaluación de desempeño tiene por objetivo una descripción exacta y confiable del trabajador, si efectivamente realizar labores que están entre sus responsabilidades, deben ser prácticos y confiables.
5. ¿Qué opina de los criterios que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño son adecuados?	Los criterios deben ser mejorados, para favorecen la gestión.
6. ¿Cómo se informa de la retroalimentación de su evaluación de personal?	Se informa por medio de los informes de evaluación.
7. ¿Qué opina acerca de la motivación de personal que aplica la Municipalidad?	La motivación del personal de la municipalidad esta dada por el goce del seguro médico, Ser organizado, crear un equipo, aprender a escuchar, comunicación de forma efectiva, no permitir el agotamiento.
8. ¿Cuáles son las estrategias que emplea la Municipalidad para motivar al personal?	Solo cuentan con la remuneración.
9. ¿Qué opinión tiene acerca de la normatividad actual para la contratación de los servidores públicos?	La normativa se ajusta a la norma, sin embargo se suelen cometer algunos actos que desvian la gestión eficiente.
10. ¿ha verificado si han mejorado o integrado directivas, decretos o resoluciones referidas al proceso de gestión del talento humano y qué opinión le merece?	No han mejorado en este sentido.

Fuente. Servidores públicos de la municipalidad metropolitana de Lima, 2019.

Anexo 5: Matriz de triangulación de la información emitida por los participantes

Objetivo específico N° 1	Preguntas	E1	E2	E3	Semejanzas	Diferencias	Interpretación general.
Identificar cómo se procede a la selección de personal en la Municipalidad Metropolitana de Lima	1. ¿De acuerdo a su opinión cree que la Municipalidad realiza una adecuada gestión del talento?	Considero que la gestión del talento humano que se da en la municipalidad metropolitana de Lima, es regular. Tiene muchas cosas que mejorar, como, por ejemplo, la motivación del personal y las capacitaciones del mismo.	Opino que no, porque a mi parecer tiene una serie de deficiencias debido a que no hay motivación para el trabajador, a veces se realizan proceso de contratación irregulares solo porque son amigos de los jefes, entre otros aspectos que considero que no siguen una adecuada gestión del talento humano.	Se gestiona a través de la subgerencia de personal, y responsable de administrar los recursos humanos, ejecutar el proceso de selección, contratación, evaluación y promoción personal.	La gestión del talento humano en la municipalidad metropolitana de Lima, no es la adecuada, pues se evidencian bastantes deficiencias en relación a la motivación del personal y en cuanto a los procesos de formación y capacitación del mismo.	La gestión del talento humano de la municipalidad metropolitana de lima, se debe gestionar a través de los procesos de selección, contratación y evaluación. Así como también mejorando la promoción de los profesionales que forman parte de los colaboradores de dicha institución.	La gestión del talento humano comprende diferentes procesos y etapas, que involucran la selección, la contratación, la evaluación, la capacitación, la motivación y la retroalimentación de la gestión. En este sentido, en la municipalidad metropolitana de Lima se deben mejorar muchas de etapas para poder fortalecer la gestión del talento humano, generando aliados y colaboradores con altas competencias, conocimiento y habilidades. Estas mejoras deben enfocarse en la rigurosidad del proceso de selección, el cual debe llevarse a cabo en transparencia y considerando única y exclusivamente las capacidades técnicas y experiencia de la persona, la capacitación que debe estar en función de las funciones individuales de cada trabajador y la motivación que debe dar respuesta a los deseos internos y externos de las personas involucradas.
	2. ¿Qué opina acerca del actual proceso de selección que sigue la Municipalidad para integrar al personal?	Creo que el proceso de selección es aceptable, se realiza en base a la calificación y experiencia profesional del individuo; se han estado tratando de erradicar las practicas burocráticas al momento de la contratación del personal.	Muchos de los procesos son arreglados, debido a que son personas conocidas de los jefes y en otros casos, pasan por un proceso de selección el cual como es una institución del Estado el proceso es riguroso. Pero que a mi parecer está de acuerdo con a los parámetros que exige la Ley, sin considerar lo dicho acerca de los amigos de los jefes.	Los métodos utilizados para realizar el proceso de selección de personal que son usados actualmente en la municipalidad son el reclutamiento, la inducción, clima laboral, y responsabilidades.	Los procesos de selección de personal que se ejecutan en la municipalidad metropolitana de Lima, comprenden la etapa del reclutamiento y la inducción, así mismo se procede a verificar el perfil laboral del profesional conforme la vacante que se desea cubrir considerando la experiencia que tenga la personas en cargos similares y verificando si este ha trabajado con anterioridad en alguna institución del Estado y cómo fue su desempeño.	En ocasiones los procesos de selección no responden al debido proceso, por el contrario, se ingresan a personas solo porque son cercanos a los jefes. Utilizando solo la burocracia para la selección e ingreso de personal.	La selección de personal en la municipalidad metropolitana de Lima, es por lo general muy rigurosa, se ajusta a la normativa legal y las etapas previas de selección, las cuales comprenden el reclutamiento y la inducción del personal, así como su evaluación de perfil profesional y experiencia laboral. Sin embargo, en ocasiones algunas personas utilizan sus influencias dentro de la institución para ingresar personas son seguir los canales regulares, lo cual no es una práctica frecuente adolece la gestión del talento humano, ya que por lo general son personas que no están capacitadas para desempeñar las funciones que les asignan, lo que trae consecuencias en el rendimiento institucional y afecta las relaciones y aceptación dentro del equipo de trabajo.

Fuente. Triangulación de la información suministrada por los participantes a través de la aplicación de una entrevista semiestructurada, 2019.

Anexo 6: Matriz de desgravación

Matriz de desgravación de entrevista				
Nº	Preguntas	Entrevistado 1: Empleado Municipal.	Codificación	Subcategorías
1	¿De acuerdo a su opinión cree que la Municipalidad realiza una adecuada gestión del talento?	Considero que la gestión del talento humano que se da en la Municipalidad Metropolitana de Lima, es regular. Tiene muchas cosas que mejorar, como por ejemplo, la motivación del personal y las capacitación del mismo.	Considero que la gestión del talento humano que se da en la Municipalidad Metropolitana de Lima, es regular. Tiene muchas cosas que mejorar, como por ejemplo, la motivación del personal y las capacitación del mismo.	Reclutamiento, proceso de selección.
Nº	Preguntas	Entrevistado 2: Empleado Municipal	Codificación	Subcategorías
1	¿De acuerdo a su opinión cree que la Municipalidad realiza una adecuada gestión del talento?	Opino que no, porque a mi parecen tiene una serie de deficiencias debido a que no hay motivación para el trabajador, a veces se realizan proceso de contratación irregulares solo porque son amigos de los jefes, entre otros aspectos que considero que no siguen una adecuada gestión del talento humano.	La gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima, cuenta con una serie de deficiencias debido a que no hay motivación para el trabajador, a veces se realizan proceso de contratación irregulares solo porque son amigos de los jefes, entre otros aspectos que considero que contradicen la normativa ocasionando un proceso irregular.	Proceso de selección, reclutamiento, normativa.
Nº	Preguntas	Entrevistado 3: Empleado Municipal	Codificación	Subcategorías
1	¿De acuerdo a su opinión cree que la Municipalidad realiza una adecuada gestión del talento?	Se gestiona a través de la sub-gerencia de personal, y responsable de administrar los recursos humanos, ejecutar el proceso de selección, contratación, evaluación y promoción del personal.	Se gestiona a través de la sub-gerencia de personal, y responsable de administrar los recursos humanos, ejecutar el proceso de selección, contratación, evaluación y promoción del personal.	Reclutamiento, responsabilidades.

Matriz de desgravación de entrevista				
N°	Preguntas	Entrevistado 1: Empleados Municipales.	Codificación	Subcategorías
2	¿Qué opina acerca del actual proceso de selección que sigue la Municipalidad para integrar al personal?	Creo que el proceso de selección es aceptable, se realiza en base a la calificación y experiencia profesional del inviduo; se han estado tratando de erradicar las practicas burocraticas al momento de la contratación del persona.	El proceso de selección en la Municipalidad Metropolitana de Lima, se realiza en base a la calificación y experiencia de los postulantes. Se han estado tratando de erradicar las practicas burocraticas al momento de la contratación del personal.	Reclutamiento, responsabilidades, clima laboral.
2	¿Qué opina acerca del actual proceso de selección que sigue la Municipalidad para integrar al personal?	Muchos de los proceso son arreglados, debido a que son personas conocidas de los jefes y en otros casos, pasan por un procesos de selección el cual como es una institución del Estado el proceso es riguroso. Pero que a mi parecer esta de acuerdo con a los parametros que exige la Ley, sin considerar lo dicho acerca de los amigos de los jefes.	Muchos de los proceso son arreglados, por tratarse de personas conocidas de los jefes y en otros casos, pasan por un procesos de selección el cual como es una institución del Estado el proceso es riguroso. Pero que a mi parecer esta de acuerdo con a los parametros que exige la Ley, sin considerar lo dicho acerca de los amigos de los jefes.	Clima Laboral, proceso de selección, normativas.
2	¿Qué opina acerca del actual proceso de selección que sigue la Municipalidad para integrar al personal?	Los metodos utilizados para realizar el proceso de selección de personal que son usados actualmente en la municipalidad son el reclutamiento, la inducción, clima laboral, y responsabilidades.	Los metodos utilizados para realizar el proceso de selección de personal que son usados actualmente en la municipalidad son el reclutamiento, la inducción, clima laboral, y responsabilidades.	Reclutamiento, inducción, clima laboral y responsabilidades.

N°	Preguntas	Entrevistado 1: Empleados Municipales.	Codificación	Subcategorías
3	¿Conoce que aspectos se tiene en cuenta cuando la Municipalidad organiza un plan de capacitación?	En realidad desconozco con exactitud, pero considero que se debe tomar en cuenta las funciones, áreas y departamento en el cual se desempeña la personas. La capacitación y formación debe ir en relación a la especificidad del individuo y también debe considerar sus debilidades.	Se desconocen los aspectos que tiene en cuenta la Municipalidad Metropolitana de Lima, al momento de realizar una plan de capacitación. No obstante consideran que se debe tomar en cuenta las funciones, áreas y departamento en el cual se desempeña la personas. La capacitación y formación debe ir en relación a la especificidad del individuo y también debe considerar sus debilidades.	Funciones del cargo que ocupa, desarrollo de habilidades.
3	¿Conoce que aspectos se tiene en cuenta cuando la Municipalidad organiza un plan de capacitación?	No conozco. Pero creo que se deben tomar en consideración y evaluar quienes deben capacitarse o no, también debe haber un proceso de selección y de capacitaciones específicas para mejorar las condiciones de competencia de los trabajadores.	Los criterios que utiliza la Municipalidad para establecer un plan de capacitación es desconocido, pero señalan que deben tomar en consideración realizar una evaluación para determinar quienes deben capacitarse. Afirman que el proceso de capacitaciones, debe tener competencias específicas para mejorar las condiciones del trabajador.	Selección del personal a capacitar, Competencias específicas, Desarrollo de actitudes.
3	¿Conoce que aspectos se tiene en cuenta cuando la Municipalidad organiza un plan de capacitación?	La capacitación busca descubrir las habilidades y competencias que tiene el personal, para motivar su mejor desempeño. La Municipalidad es responsable, de que sus trabajadores tenga la capacidad de cumplir con sus funciones, con la finalidad de que esté pueda aumentar la productividad de la gestión. Se debe considerar las funciones que desempeña la personas y las debilidades que presenta.	La capacitación busca descubrir las habilidades y competencias que tiene el personal, para motivar su mejor desempeño. La Municipalidad es responsable, de que sus trabajadores tenga la capacidad de cumplir con sus funciones, con la finalidad de que esté pueda aumentar la productividad de la gestión. Se debe considerar las funciones que desempeña la personas y las debilidades que presenta.	Desarrollo de habilidades, desempeño del personal, responsabilidades, productividad, funciones del cargo que ocupa.

Matriz de desgravación de entrevista				
N°	Preguntas	Entrevistado 1: Empleado Municipal.	Codificación	Subcategorías
4	¿Qué opina acerca del proceso de evaluación del desempeño que aplica la Municipalidad?	La evaluación de desempeño, es regular. Cumple con ciertas condiciones tales como se realiza de forma individual y por departamento, se considera el perfil profesional de la personas y las exigencias y competencias del cargo. Pero deben mejorar la transparencia en el proceso y considerar las desviaciones respectivas.	La evaluación de desempeño en la Municipalidad es regular. considera la individualidad y se realiza por departamento, considerando el perfil profesional de los empleados y las exigencias ó competencias del cargo. Pero deben mejorar la transparencia en el proceso y considerar las desviaciones respectivas.	Individual, departamento, perfil profesional, transparencia en el proceso de evaluación.
N°	Preguntas	Entrevistado 2: Empleado Municipal.	Codificación	Subcategorías
4	¿Qué opina acerca del proceso de evaluación del desempeño que aplica la Municipalidad?	La evaluación de desempeño dentro de la Municipalidad se efectua en base a indicadores de productividad, sin embargo, algunas veces el jefe evalua más la simpatia que tiene con el trabajador que la productividad o eficiencia que este tenga en el trabajo.	La evaluación de desempeño dentro de la Municipalidad se efectua en base a indicadores de productividad, sin embargo, algunas veces el jefe evalua más la simpatia que tiene con el trabajador que la productividad o eficiencia que este tenga en el trabajo.	Indicadores de productividad, Objetivos.
N°	Preguntas	Entrevistado 3: Empleado Municipal.	Codificación	Subcategorías
4	¿Qué opina acerca del proceso de evaluación del desempeño que aplica la Municipalidad?	El proceso de evaluación de desempeño, se realiza de forma individual, por áreas y departamentos. En base a su currículo, eficiencia, los años de servicio en la institución, su experiencia, la formación adquirida, su conocimiento, puntualidad, hábitos de seguridad, rendimiento, informes de inspección. Por área se considera la producción, gestión humana, productividad, seguridad y salud multas y penas legales. La evaluación de desempeño tiene por objetivo una descripción exacta y confiable del trabajador, si efectivamente realizar labores que están entre sus responsabilidades, deben ser prácticos y confiables.	El proceso de evaluación de desempeño, se realiza de forma individual, por áreas y departamentos. En base a su currículo, eficiencia, los años de servicio en la institución, su experiencia, la formación adquirida, su conocimiento, puntualidad, hábitos de seguridad, rendimiento, informes de inspección. Por área se considera la producción, gestión humana, productividad, seguridad y salud multas y penas legales. La evaluación de desempeño tiene por objetivo una descripción exacta y confiable del trabajador, si efectivamente realizar labores que están entre sus responsabilidades, deben ser prácticos y confiables.	Individual, área, perfil profesional habilidades y actitudes,

Matriz de desgravación de entrevista				
N°	Preguntas	Entrevistado 1: Empleados Municipales.	Codificación	Subcategorías
5	¿Qué opina de los criterios que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño son adecuados?	Los criterios deben ser mejorados, la municipalidad emite un solo formato que es aplicado a todos los departamentos en general. Este formato puede albergar información general en relación al desempeño pero considero que no provee información detallada que den información más individual, que pueda ser concientemente utilizada para mejorar la gestión.	Los criterios deben ser mejorados, la municipalidad emite un solo formato que es aplicado a todos los departamentos en general. Este formato puede albergar información general en relación al desempeño pero considero que no provee información detallada que den información más individual, que pueda ser concientemente utilizada para mejorar la gestión.	Area, Individual, mejora continua de la gestión.
N°	Preguntas	Entrevistado 2: Empleados Municipales.	Codificación	Subcategorías
5	¿Qué opina de los criterios que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño son adecuados?	Si considero que son adecuados, porque estan en función a técnicas y formatos preestablecidos por la institución.	Si considero que son adecuados, porque estan en función a técnicas y formatos preestablecidos por la institución.	Técnicas y formatos de evaluación.
N°	Preguntas	Entrevistado 3: Empleados Municipales.	Codificación	Subcategorías
5	¿Qué opina de los criterios que se tienen en cuenta en la evaluación de desempeño son adecuados?	Se aplican formato de evaluación de desempeño para todos por igual. Se obtienen referencias generales que describen la condiciones profesional del empleado. Sin manejar detalles que especifiquen habilidades o debilidades.	Se aplican formato de evaluación de desempeño para todos por igual. Se obtienen referencias generales que describen la condiciones profesional del empleado. Sin manejar detalles que especifiquen habilidades o debilidades.	Técnicas y formato de evaluación, perfil profesional, habilidades y actitudes.

Matriz de desgravación de entrevista				
N°	Preguntas	Entrevistado 1: Empleados Municipales.	Codificación	Subcategorías
6	¿Cómo se informa de la retroalimentación de su evaluación de personal?	Nos informan mediante un informe personal, sin embargo en el mismo solo presentan generalidades. Más no indagan las debilidades individuales, que deberían ser identificadas para posteriormente ser corregidas en las capacitaciones especializadas y personalizadas.	Los resultados de la evaluación de desempeño son informados mediante un informe individual, sin embargo en el mismo solo presentan generalidades. Más no indagan las debilidades individuales, que deberían ser identificadas para posteriormente ser corregidas en las capacitaciones especializadas y personalizadas.	Técnicas y formatos de evaluación; perfil profesional, habilidades y actitudes.
N°	Preguntas	Entrevistado 2: Empleados Municipales.	Codificación	Subcategorías
6	¿Cómo se informa de la retroalimentación de su evaluación de personal?	Este proceso lo realizan mediante un memorandum dirigido al personal que sea evaluado, sin embargo, en algunas ocasiones no realizan el proceso de evaluación y en otras no entregan el informe. Tal solo despiden al personal si en caso no cumplen con los requerimientos de la instituciones.	Este proceso lo realizan mediante un memorandum dirigido al personal evaluado, sin embargo, en algunas ocasiones no realizan el proceso de evaluación y en otras no entregan el informe. Tal solo despiden al personal si en caso no cumplen con los requerimientos de la instituciones.	Individual, Técnicas y formato de evaluación.
N°	Preguntas	Entrevistado 3: Empleados Municipales.	Codificación	Subcategorías
6	¿Cómo se informa de la retroalimentación de su evaluación de personal?	La retroalimentación es informada por correo electrónico, sin embargo, esta información demora demasiado tiempo. Incluso puedo decir, que a veces ni llega o cuando llega no tiene mayor significado pues ha pasado demasiado tiempo después. A veces el personas ya ha sido transferido a otras áreas o se ha retirado.	La retroalimentación es informada por correo electrónico, sin embargo, esta información demora demasiado tiempo. Incluso puedo decir, que a veces ni llega o cuando llega no tiene mayor significado pues ha pasado demasiado tiempo después. A veces el personas ya ha sido transferido a otras áreas o se ha retirado.	informe y retroalimentación, mejoras a la gestión.

Matriz de desgravación de entrevista				
N°	Preguntas	Entrevistado 1: Empleados Municipales.	Codificación	Subcategorías
7	¿Qué opina acerca de la motivación de personal que aplica la Municipalidad?	La municipalidad cuenta con incentivos economicos como elemento de la motivación externa, así como dispone de los recursos para que el personal puedan ejercer sus funciones. A parte de ello, no hay mayor motivación como reconomientos y actividades. Las relaciones interpersonales no son adecuadas, por lo el clima laboral puede ser ocasionalmente hostil.	La municipalidad cuenta con incentivos economicos como elemento de la motivación externa, así como dispone de los recursos para que el personal puedan ejercer sus funciones. A parte de ello, no hay mayor motivación como reconomientos y actividades. Las relaciones interpersonales no son adecuadas, por lo el clima laboral puede ser ocasionalmente hostil.	Remuneración, recursos y herramientas, reconocimiento y seguridad personal.
N°	Preguntas	Entrevistado 2: Empleados Municipales.	Codificación	Subcategorías
7	¿Qué opina acerca de la motivación de personal que aplica la Municipalidad?	Esta motivación la puedo considerar como rutinaria, debido a que solo se remiten en algunos casos a dar una adecuada remuneración y en otros a contar solo con los insumos que se requieren para realizar el trabajo.	Esta motivación esta fundamentada en la remuneración y en otros a contar solo con los insumos que se requieren para realizar el trabajo.	Remuneración y recursos y heramientas de trabajo.
N°	Preguntas	Entrevistado 3: Empleados Municipales.	Codificación	Subcategorías
7	¿Qué opina acerca de la motivación de personal que aplica la Municipalidad?	La motivación del personal de la municipalidad esta dada por el goce del seguro médico, ser organizado, crear un equipo, aprender a escuchar, tener una comunicación de forma efectiva, no permitir el agotamiento	La motivación del personal de la municipalidad esta dada por el goce del seguro médico; además de ello, como parte de la motivación se encuentra la organización en el trabajo, la integración del equipo y la comunicación de forma efectiva.	Seguro medico, seguridad personal.

La gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima

Br. Ananias Rios, Luisa Frecia (ORCID: 0000-0002-3650-1187)

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue: Analizar cuáles son las características de la gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima. Esta tesis se fundamentó mediante la teoría de la gestión del talento humano del autor Idalberto Chiavenato.

En cuanto al método de investigación fue inductivo, de paradigma interpretativo y de enfoque cualitativo. Los participantes de esta investigación lo constituyeron 03 trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima, La técnica empleada fue la entrevista y como instrumento se empleó la guía de entrevista.

La conclusión general de la investigación se centra en la participación que sea más activa, los trabajadores son muy importante para que pueda lograr el talento humano que se necesita en nuestra siglo xx, y atendiendo a los paradigmas así tener personas con buen talento humano y la mejoras en la participación a los conocimientos puedan accederlas, la gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima, se caracteriza por sus procesos de selección, contratación, capacitación, evaluación y motivación. Las capacitaciones y formaciones son mínimos y para futuro que haya una implementación de talleres que les permita afianzar más sus conocimientos y así poder lograr personas talentosas.

Palabras claves: Gestión del talento humano, Municipalidad Metropolitana de Lima.

ABSTRACT

The objective of this research was: To analyze what are the characteristics of human talent management in the Metropolitan Municipality of Lima. This thesis was based on the theory of human talent management by author Idalberto Chiavenato.

As for the research method it was inductive, interpretive paradigm and qualitative approach. The participants of this research were made up of 03 workers from the Metropolitan Municipality of Lima. The technique used was the interview and the interview guide was used as an instrument.

The general conclusion of the research is that the characteristics of human talent management are related to some deficiencies and irregularities. That is, the management of human talent in the Metropolitan Municipality of Lima is characterized by the weakness of its selection, hiring, training, evaluation and motivation processes. The selection can be done unfairly, the hiring sometimes does not obey the regulations but favoritism, the training and training are minimal and are not specified to the weaknesses of each worker; performance evaluations do not deserve a feedback stage.

Keywords: Human talent management, Metropolitan Municipality of Lima.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano ha ido evolucionando a través del tiempo, todo ello gracias a los progresos que se han dado desde la revolución industrial. En España es difícil encontrar un profesional a la medida de las necesidades de la empresa y sobre todo en estas épocas se ha agudizado encontrar al personal idóneo para las organizaciones (Sodexo, 2018). Thunnissen y Buttiens (2017), hacen un estudio en Europa y afirman que las organizaciones del sector público se encuentran en una situación de escasez de personas con talento. Muchas de ellas incluso entran a trabajar bajo una recomendación sin tener en cuenta las competencias que deben tener para ocupar el cargo. Sin embargo, las organizaciones dependen de la gestión del talento humano para lograr sus objetivos, depende mucho la motivación que tienen las personas para alcanzar sus metas, este impulso puede tener su origen dentro de la persona como también puede aparecer como un estímulo externo. Los trabajadores precisamente se mueven por estímulos, ello permite que puedan cumplir de manera eficiente u obligada alguna tarea, labor u objetivo que le impone la organización.

En Estados Unidos, Klaus y Xin (2017), aportan acerca del tema y afirman que las organizaciones necesitan ocupar roles de liderazgo con responsabilidad internacional en el extranjero y en casa, y necesitan desarrollar talento para futuros roles de liderazgo internacional. En tal sentido, asegura que el éxito de las organizaciones se encuentra en atraer, desarrollar y retener al talento humano. Es importante agregar que ello implica

inversión en el desarrollo de diferentes capacidades, ello depende de la labor que realice el trabajador, de tal manera que se vuelva en elemento útil para la organización.

En América latina, Burdaspar (2019), asegura que el talento humano es lo más valioso que posee una organización. De tal manera que los buenos resultados y la capacidad de innovar que obtengan las organizaciones dependen de manera directa de las capacidades, conocimientos, habilidades y creatividad del personal que la conforma. Ello solo si se ha hecho un buen proceso de gestión del talento humano que viene desde la convocatoria e incluso antes, es decir en la descripción del perfil de la persona que ocupará el puesto de trabajo. Es importante también mencionar que todo lo mencionado depende igualmente de la motivación que impriman los directivos en el personal. Al respecto, Mahjoub y otros (2018), agrega que la motivación y la satisfacción laboral son los mediadores del éxito de un proyecto.

Sin embargo ello se debe plasmar en factores como un buen ambiente de trabajo, oportunidades de avance profesional y un buen paquete de compensación, tal como lo afirma un estudio realizado en China, donde aseguran que los factores mencionados son la mejor estrategia para atraer talento (Cui, Khan y Tarba, 2016). Lo mencionado anteriormente nos lleva a pensar que el empleado debe tener un espacio que reúna las condiciones y pueda trabajar de manera eficiente, aspecto que en la mayor parte de las veces no se cumple en una institución del Estado.

En el Perú, de acuerdo a las cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (ESAN, 2017), el 73% de los empleos son informales, ello implica explotación y poco control en estos espacios por parte de las autoridades, aspecto que no necesariamente genera un clima de desarrollo para el talento humano. En ese contexto, la gestión del talento humano cobra vital importancia porque se relaciona a los derechos de los trabajadores, la ética de los directivos y el conocimiento de los derechos laborales que deben dominar los propios trabajadores. Al respecto, menciona que la gestión del talento humano en el Perú se encamina en base a dos tendencias: un grupo de organizaciones de pequeñas y medianas empresas que siguen la tendencia de las grandes organizaciones transnacionales con quienes trabajan, que sí se preocupan por el desarrollo del talento humano y tienen a cargo un especialista en recursos humanos. Por otro lado, el otro grupo de pymes que está a cargo de un administrador que no necesariamente es especialista, que conoce las leyes laborales pero que no ha tenido grandes avances al respecto.

En la Municipalidad Metropolitana de Lima, se presenta una situación en la que constantemente se han reportado diferencias entre los empleados en cuanto a puntos de vista o ideas que en el corto y mediano plazo que malogran el clima laboral de esa área volviéndola áspera y tensa. También se han reportado trabajos atrasados, aspecto que se refleja en la atención que dan a los usuarios y en la productividad de los trabajadores. Todo ello pasa por un proceso de selección del talento humano en el momento de realizar dicho proceso, en el cual no se realizan filtros adecuados, muchas de las personas que ingresan a trabajar no cuentan con las competencias ni la experiencia para realizar labores en la Municipalidad e ingresan simplemente por ser amigos del alcalde o por pagar favores políticos. Esta es una de las razones de la insatisfacción, desmotivación y bajo cumplimiento de los objetivos organizacionales en la Municipalidad Metropolitana de Lima. Es por ello que la presente investigación aborda la gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima.

A todo lo mencionado anteriormente, se tiene el siguiente planteamiento de investigación: ¿Cuáles son las características de la gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima? En cuanto a las preguntas secundarias se tiene: a)¿Cómo se presenta el reclutamiento del recurso humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima?, b)¿Cómo se procede a la selección de personal en la Municipalidad Metropolitana de Lima?, c)¿De qué manera se da la capacitación del personal en la Municipalidad Metropolitana de Lima?, d)¿Qué características tiene la evaluación de personal en la Municipalidad Metropolitana de Lima?, e)¿Qué aplicación tiene la remuneración y recompensa en la Municipalidad Metropolitana de Lima?.

Por otra parte, la justificación de esta investigación se puede ilustrar desde el punto de vista teórico, en el sentido que se analizará las teorías sobre la gestión del recurso humano, mediante ella se podrá comparar los procesos que actualmente se vienen dando en la Municipalidad Metropolitana de Lima. Así también desde el punto de vista de la justificación práctica, el aporte es que este documento servirá como antecedente del proceso que se da actualmente en esta institución del Estado en cuanto a la gestión de personal y cómo se dan los procesos de selección. Finalmente, en cuanto a la justificación metodológica se tiene que los pasos que se han dado han sido acerca de una metodología comprobada y empleada por otros investigadores. Sin embargo, en el trayecto de esta investigación se han hecho algunos aportes que podrán ser empleados por otros investigadores que tienen realidades parecidas o iguales en su objeto de estudio.

Sobre el objetivo general se determinó el siguiente: Analizar cuáles son las características de la gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima. Sobre los objetivos específicos se mencionan a continuación: a) Establecer cómo se presenta el reclutamiento del recurso humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima. b) Identificar cómo se procede a la selección de personal en la Municipalidad Metropolitana de Lima. c) Describir de qué manera se da la capacitación del personal en la Municipalidad Metropolitana de Lima. d) Describir la evaluación de personal en la Municipalidad Metropolitana de Lima. e) Determinar la aplicación que tiene la remuneración y recompensa en la Municipalidad Metropolitana de Lima.

METODOLOGÍA

El paradigma empleado en esta investigación fue interpretativo, porque buscó los criterios tomados para la gestión del talento humano en todos sus procedimientos y de esta manera poder llegar a conclusiones generales acerca de las características descritas. El método de la investigación fue inductivo, porque partió de opiniones particulares y con ello obtener conclusiones a nivel general. Es por ello que se emplea este método precisamente para efectuar generalidades partiendo de opiniones particulares. En esta investigación los criterios se tomarán de las entrevistas que se realizarán a las personas involucradas en este proceso.

Así también el estudio fue de enfoque cualitativo, porque traerá a colación las experiencias vividas de los afectados en la investigación, narrando de manera descriptiva los procesos que han experimentado y visto en el proceso de gestión del talento humano.

En cuanto al tipo de investigación, esta fue orientada a la interpretación de los resultados, teniendo en cuenta que se ha empleado la entrevista donde se ha plasmado las impresiones de los entrevistados en la investigación se procedió a interpretar dichas impresiones. Acerca del diseño de la investigación esta fue de estudio de caso, porque estudiará las características de la situación donde se involucran los empleados de la municipalidad.

RESULTADOS

En función al objetivo específico N° 1: La gestión del talento humano comprende diferentes procesos y etapas, que involucran la selección, la contratación, la evaluación, la capacitación, la motivación y la retroalimentación de la gestión. En este sentido, en la municipalidad metropolitana de Lima se deben mejorar muchas de etapas para poder fortalecer la gestión del talento humano, generando aliados y colaboradores con altas competencias, conocimiento y habilidades. Estas mejoras deben enfocarse en la rigurosidad del proceso de selección, el cual debe llevarse a cabo en transparencia y considerando única y exclusivamente las capacidades técnicas y experiencia de la persona, la capacitación que debe estar en función de las funciones individuales de cada trabajador y la motivación que debe dar respuesta a los deseos internos y externos de las personas involucradas.

En función al objetivo específico N° 2: Los empleados municipales carecen de información en relación a los criterios que utiliza la municipalidad para establecer los planes de capacitación, sin embargo, señalan que estos programas de formación deben responder a las necesidades de cada empleado conforme las exigencias y funciones del cargo que desempeñan, considerando los objetivos del área o departamento donde laboran. Las capacitaciones deben estar enfocadas en fortalecer las debilidades del empleado, en desarrollar sus habilidades y actitudes optimizan de esta manera su desempeño profesional y motivando su desarrollo personal.

En función al objetivo N° 3: Las evaluaciones de desempeño deben considerar el perfil profesional del individuo, las funciones del cargo que ocupa y sus indicadores de productividad. Comparar los resultados esperados de su gestión con los resultados reales, verificar las coincidencias o desviaciones. Cada individuo tiene ciertas habilidades, actitudes y competencias, la evaluación de desempeño debe tratar de indagar cuáles son y de qué manera el trabajador las utiliza para mejorar su desempeño y ser más eficiente. Las evaluaciones de desempeño, debe regirse por un proceso bien definido, ser objetivas y precisas; no se deben involucrar los sentimientos o afectos que se tengan hacia algunos empleados, para favorecer sus resultados en la evaluación.

En función al objetivo N° 4: La motivación del personal que labora en la municipalidad Metropolitana de Lima, debe ser mejorada. Cuentan con una motivación externa limitada a los incentivos económicos, sin embargo, los jefes no se preocupan por mejorar las relaciones interpersonales del equipo de trabajo, fomentar la comunicación efectiva ni por propiciar un mejor clima laboral. Las relaciones son hostiles, la

comunicación es deficiente aun cuando cuentan con todos los recursos y herramientas para realizar sus funciones, su desempeño está afectado por la motivación interna.

En función al objetivo N° 5: Según los resultados obtenidos de la investigación, actualmente se cumple con la normativa para la contratación de los servidores públicos. La cual debe realizarse de forma objetiva y sin involucrar las relaciones de amistad, que desvirtúen la transparencia del proceso. En relación a las directivas, resoluciones y decretos se señala que no han sido mejorados o han sufrido cambios; se mantienen iguales, conforme la información que manejan los participantes de la encuesta. Los cuales señalan que deberían ser modificadas, con la finalidad de mejorar los resultados de la selección del personal y su posterior desempeño laboral.

DISCUSIÓN

En relación al análisis de las características de la gestión del talento humano en la municipalidad metropolitana de Lima, se menciona que la gestión debe ser mejorada ya que se observan algunas deficiencias en relación a ciertos procesos irregulares como la capacitación y la motivación del personal; adicional a la contratación que en ocasiones se realiza en base a criterios no adecuados, permitiendo el ingreso de personas que no están calificadas a la organización lo que genera bajo nivel de desempeño y descoordinaciones posteriores entre los mismos empleados. Esto coincide con lo expuesto por Ibarra (2018) quien elaboro un trabajo de investigación determinando que la empresa no realizaba una correcta selección de su personal ingresando personas que no tienen experiencias previas, lo que genera posteriormente dificultades en su desempeño laboral, su lento proceso de adaptación a su ambiente de trabajo, presentando una baja productividad. Además, se evidencia que el clima laboral del empleado no es favorable, en ocasiones se sienten muy presionados por los jefes y sus relaciones interpersonales con el resto del grupo se ven desmejoradas. Según Orillo (2019) el clima laboral puede ser afectado por una gestión de talento humano deficiente, señalando que el liderazgo, la eficiencia, la capacitación del personal, las estrategias de motivación, el ambiente y condiciones de trabajo, son factores de influencia positiva en la gestión del talento humano y por ende en el clima laboral. En este caso Centeno (2018) menciona que clima laboral dentro de las organizaciones o instituciones públicas puede mejorar las condiciones de productividad y bienestar de los trabajadores, permitiendo que desarrollen mejor sus capacidades para el beneficio de la organización donde se encuentran laborando.

Para López (2018), la gestión del talento humano va a influenciar la calidad del trabajo y desempeño de los empleados, los cuales podrán propiciar un servicio de calidad, fomentar su creatividad y desarrollar competencias específicas, contando con una comunicación efectiva y un compromiso laboral. Mientras que para Rivas (2019) la gestión del talento humano debe generar empleados satisfechos, motivados a elevar sus niveles de calidad, sus competencias profesionales y su relación con los directivos de la institución. Se afirma que las mejoras en la gestión del recurso humano consideran la calificación y formación continua del personal, el cual amerita estar actualizado conforme los cambios que se generen en los procesos de la organización; evaluar su desempeño en área o acciones específicas para determinar cuáles son sus habilidades, en que puede desempeñarse mejor y contribuir con su crecimiento personal.

En cuanto a la identificación del proceso de selección de personal en la Municipalidad Metropolitana de Lima, se evidencia que la selección y contratación del talento humano, se realiza por lo general siguiendo ciertos criterios; tales como, la calificación y experiencia profesional del empleado como elemento esencial para poder desempeñarse eficientemente sus funciones, la selección es interna o externa. Para la selección interna utilizan los resultados de las evaluaciones de los empleados, así como la observación de sus acciones, habilidades y actitudes. Se consideran sus competencias. En el caso de personal externo, se estudia su perfil laboral el cual debe coincidir con los requerimientos y exigencias que presenta la vacante que se dese cubrir. Por lo general esta selección externa es informada por medio de comunicación, tales como radio, diario o televisión. No obstante, en este sentido, en la municipalidad metropolitana de Lima se deben mejorar las etapas del proceso de selección, como una herramienta que permita fortalecer la gestión del talento humano, generando aliados y colaboradores con altas competencias, conocimiento y habilidades. Estas mejoras deben enfocarse en la rigurosidad del proceso de selección, el cual debe llevarse a cabo en transparencia y considerando única y exclusivamente las capacidades técnicas y experiencia de la persona, la capacitación que debe estar en función de las funciones individuales de cada trabajador y la motivación que debe dar respuesta a los deseos internos y externos de las personas involucradas.

Tal como menciona Vélchez y Rojas (2018) la gestión del talento humano tiene por entre sus funciones selección las personas que mejor puedan realizar el trabajo. Es decir, que tengas las capacidades y competencias que se requieren para el mejor

desempeño de las funciones, aprovechando los recursos para la productividad de las organizaciones. En este sentido la selección del personal es clave para el logro de los objetivos organizacionales, ya que las personas que laboran dentro de la institución serán los responsables del quehacer diario, de la eficiencia de los procesos, del control, de la retroalimentación y el monitoreo constante de la gestión. En el caso de las municipalidades por ser instituciones del Estado, son gobernadas por la planificación del gobierno central y su gestión esta delimita a un periodo establecido de gobierno; lo que indica que la planificación se ajusta a un tiempo determinado, lo que sugiere que el eficiente desempeño de las personas serán una ventaja para alcanzar objetivos. Pero ello va a depender de la selección del personal y su gestión posterior, para la poder diligenciar la integración de un equipo de trabajo capacitado y con habilidades específicas, es decir que se especialicen cada quien en su área de trabajo.

Por otro lado, para describir de qué manera se da la capacitación en la Municipalidad Metropolitana de Lima, se puede señalar que los empleados de la municipalidad carecen de información no manejan información en relación a los criterios que utiliza la institución para establecer los planes de capacitación. Lo que sugiere que dichas capacitaciones no son recurrentes o frecuentes dentro de la institución, ello puede considerarse como una debilidad de la gestión del talento humano. Ya que las capacitaciones y formaciones son procesos que emergen un conjunto de conocimientos y saberes que permiten desempeñar una función en particular, a través de la capacitación se busca que el empleado pueda adquirir conocimiento especializado de un departamento en particular (Chiavenato, 2018).

En el caso de la municipalidad metropolitana de Lima, los procesos de capacitación no son fortalecidos por una buena gestión de talento humano. Las capacitaciones no se dan frecuentemente, son muy precarias en cuanto a criterios, los cuales incluso son desconocidos por el empleado; muchas veces la formación se da de forma empírica y en base a la experiencia que se genera con la cotidianidad del trabajo, sin una formación técnica al respecto. De esta manera el personal que entra sin estar calificado continua con deficiencias pues no cuentan con el conocimiento que le permita plantearse nuevos y mejores mecanismos de trabajo. Según la consideración de los colaboradores municipales, las capacitaciones deben ser personalizadas, dando respuesta a las competencias que requiere cada empleado conforme a las funciones que debe realizar según el cargo que desempeña, responsabilidades y obligaciones asociadas. Debido a que

cada área o departamento maneja sus objetivos, plan y funciones, lo cual debe coincidir con las capacitaciones del personal que lo integra. Señalan, además, que dichas capacitaciones deben considerar una selección previa y desarrollarse en función de las prioridades, determinando cuales son las personas que necesitan dicha formación, que requieren y como llevarlas a cabo eficientemente. Según Chiavenato (2007) las capacitaciones pueden eliminar actitudes negativas en un grupo de personas, para potencializar el rendimiento y buen desempeño de ellos. Suelen constituir buenas actitudes, prácticas y hábitos que favorecen el rendimiento de los empleados.

En cuanto a la descripción de la evaluación de desempeño en la Municipalidad Metropolitana de Lima, se tiene que la misma se realiza en base a través de un formato técnico estructura que permite la indagación del desempeño del empleado. No obstante, a ello, los empleados que responden a la entrevista consideran que aun cuando el formato no es del todo inadecuado, debe ser mejorado pues según su consideración las evaluaciones de desempeño deben ser individuales, pero también detalladas, es decir, deben tener la finalidad de determinar cuáles son las habilidades potenciales del empleado y las debilidades del mismo, para que posteriormente sean reforzadas. La institución debe conocer cuáles es el tipo de empleado con el cual cuenta para poder planificar sus acciones y su coordinar su gestión.

Las evaluaciones de desempeño deben considerar el perfil profesional del individuo, las funciones del cargo que ocupa y sus indicadores de productividad. Comparar los resultados esperados de su gestión con los resultados reales, verificar las coincidencias o desviaciones. Cada individuo tiene ciertas habilidades, actitudes y competencias, la evaluación de desempeño debe tratar de indagar cuales son y de qué manera el trabajador puede mejorar su desempeño y ser más eficiente. Las evaluaciones de desempeño, debe regirse por un proceso bien definido, ser objetivas y precisas; no se deben involucrar los sentimiento o afectos que se tengas hacia algunos empleados, para favorecer sus resultados en la evaluación. Tal como algunos entrevistados señalan que sucede en la municipalidad, ya que dichas prácticas invalidan totalmente el proceso de la evaluación y crea insatisfacción en el resto de los empleados, que se dan cuenta que tienen un proceso sin transparencia ni objetividad. Para Bui y Chang (2018) quienes realizaron una evaluación en Vietnam acerca de la gestión del talento humano señalaron que las deficiencias en cuanto a las evaluaciones de desempeño realizadas en las entidades públicas que presentan deficiencias pueden afectar a todo el sistema. Por ello indican que

las evaluaciones deben realizarse de forma individual, es decir, se debe evaluar a cada empleado según el área de trabajo, las funciones y cargo que desempeña, corroborando su perfil con lo ejecutado, sus objetivos y metas. Permitiendo encontrar o determinar las habilidades, conocimiento y desarrollo de competencias de los empleados a través de estas evaluaciones que deben dejar un informe al empleado donde se emitan los resultados. Con lo cual se gestione la retroalimentación del proceso. En este sentido en la Municipalidad Metropolitana de Lima, los empleados son informados de los resultados de la evaluación por lo general con un informe que es emitido de forma electrónica y confidencial a cada empleado. Sin embargo, se dan los casos en el cual dicha información no llega o cuando llega ha pasado bastante tiempo, lo cual es una desviación significativa en la gestión del talento humano. Pues no favorece la retroalimentación y competencias de los empleados. En ocasiones solo despiden al empleado con motivo de sus resultados de desempeño, pero sin darle mayores explicaciones en relación a ello, los responsables de la gestión en este sentido no trabajan en la promoción de las mejoras, es por ello, que la evaluación de desempeño debe ser fortalecida, ya que si no deja un debido proceso de retroalimentación y medidas correctivas en relaciones a las desviaciones que resulten, entonces no tiene mayor relevancia.

Para determinar las características que tiene la motivación de los trabajadores en la Municipalidad Metropolitana de Lima, se puede mencionar que los entrevistados señalaron que ellos solo solo reciben motivación externa, es decir, las estrategias de motivación que tiene la institución pública es la remuneración e incentivos económicos, además de suministrar herramientas para poder realizar el trabajo. Sin embargo, fuera de ello no hay otras acciones que motiven al personal, no hay una función de líder que impulse la motivación interna del empleado, que verifique cuáles son sus deseos o expectativas tanto personal como profesional. Carecen de actividades recreativas e interactivas, que promuevan la integración del grupo con la finalidad de mejorar su clima laboral, el cual actualmente no es favorable para la motivación. Se observan que las relaciones interpersonales no son adecuadas, no hay confianza, apoyo ni solidaridad en los empleados. Los jefes no adaptan el rol de líderes, son autoritarios en la mayoría de los casos y presionan al personal, lo cual no apoya su sentido de pertenencia y compromiso laboral, como parte integral de la desmotivación actual que se presenta. Para Sibusiso (2015) la motivación del personal promueve sus deseos de capacitación y formación, su seguridad personal y profesional. Mientras que Bateman y Snell (1999) indican que la

motivación comprende el conjunto de fuerzas que pueden dirigir las acciones de un individuo, propiciando su esfuerzo y sosteniendo su comportamiento en función del logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, indica que una personal motivado, puede llegar a ser altamente productivo y estable dentro de la organización; despertando sus ganas de trabajar arduamente, ser eficiente, eficaz, buscando desarrollarse en otras áreas, capacitarse y formarse para proyectar una línea de carrera dentro de la organización a la cual pertenece. Esto influirá en la gestión organizacional, tal como menciona Alzyadat, Alatyat y Alnsour (2015) quien indica que los empleados de Gran Amman, mejoraron su gestión luego de ser motivados lo que sugiere que estas dos variables están estrechamente relacionadas. Lo cual coincide con la indicado por Thunnissen (2016) el cual afirma que un empleado motivado gozará de eficiencia y alto desempeño en el equipo de trabajo, propiciado por las buenas relaciones personales con los demás. En este sentido el bienestar social de los trabajadores es importante, para los trabajadores municipales en relación a ello cuentan con la seguridad en el ámbito de la salud como parte de sus beneficios sociales.

Finalmente, para determinar las características de la normatividad en la Municipalidad Metropolitana de Lima, se señala que la misma se cumple; Esta normativa comprende la contratación de los servidores públicos, la cual debe realizarse de forma objetiva y sin involucrar las relaciones de amistad, que desvirtúen la transparencia del proceso. Algunos de los entrevistados señalan que en la Municipalidad por lo general se siguen las normas, sin embargo, en algunos casos aislados suelen presentarse relaciones burocráticas que propician que se omita el reglamento. Debido al favoritismo que tienen las personas que cuentan con cargos importantes dentro de la Municipalidad. Los cuales intervienen e influyen el proceso de contratación, hacia los resultados encaminados a sus intereses y no al mejor interés de la organización.

CONCLUSIONES

Primero.

La conclusión general de la investigación se centra en la participación que sea más activa los trabajadores que es muy importante para que pueda lograr un aprendizaje y atendiendo los paradigmas así tener personas con buen talento humano y la mejoras en la participación a los conocimientos puedan accederlas, la gestión del talento humano en la Municipalidad Metropolitana de Lima, se caracteriza por sus procesos de selección, contratación, capacitación, evaluación y motivación. Las capacitaciones y formaciones son mínimos y para futuro que haya una implementación de talleres que les permita afianzar más sus conocimientos y así poder lograr personas talentosas.

Segundo.

La selección del personal se realiza de forma interna o externa, en la mayoría de los casos verifican su perfil profesional y su calificación o experiencia. Sin embargo, en otros casos no siguen con el procedimiento regular ingresando personas que no se ajustan a la vacante, lo que sugiere que el desempeño será bajo y su integración con el resto del equipo de trabajo será lenta y llena de dificultades.

Tercero.

Las capacitación y formación del empleado municipal es poco frecuente y no está determinada por las necesidades del empleado. Se debe verificar cuales son las necesidades de cada uno, para poder determinar la acción de formación más conveniente para cada caso en particular.

Cuarto.

Las estrategias motivacionales que emplean la Municipalidad Metropolitana de Lima, para atender a sus empleados está en función de la remuneración e incentivos laborales, los beneficios de seguro médico y los insumos, equipos o herramientas de trabajo. Tales como equipos tecnológicos que puedan apoyar sus funciones y desempeño.

Quinto.

Las normativas en materia laboral, están bien definidas y se cumplen en la mayoría de los casos. Sin embargo, hay casos menores donde se evidencia que la norma es dejada pasar por alto, con motivo de la influencia de personas que tiene cargos de autoridad, lo cual es un flagelo que se debe erradicar de la gestión. Del talento humano.

RECOMENDACIONES

Primera.

La Municipalidad Metropolitana de Lima, debe ser más objetiva en la contratación del personal en el gobierno local, pues depende mucho del talento humano para que se realice una buena gestión. El gobierno debería ser más drástico con las sanciones cuando se contrata personal que obedecen a un favoritismo o por afiliación política. También en el caso de nepotismo, las sanciones deben ser drásticas.

Segunda.

La selección de personal debe obedecer estrictamente a los procedimientos formales que tiene el gobierno local, de acuerdo a los lineamientos, sin tener en cuenta los favoritismos sino de un sincero trabajo limpio en la selección, de esta manera la Municipalidad Metropolitana de Lima, tendrá personal calificado y profesional y no solo a personas que no saben cómo gestionar y tampoco saben hacer sus labores.

Tercera.

La Municipalidad Metropolitana de Lima debe realizar un diagnóstico de las competencias que requiere el personal y programar capacitaciones para reforzar esas debilidades encontradas. De esta se asegurará que el trabajo se realiza en las mejores condiciones.

Cuarto.

La motivación debe ser complementada con otras estrategias y no solamente la remuneración o los equipos, sino con palabras de motivación y de aliento, mensajes positivos, reuniones de camaradería, premios, bonificaciones, y otros que hagan sentir al cliente interno o empleado satisfecho y contento de trabajar en la organización.

Quinta.

La normatividad que se debe implementar es una que beneficie a todos, en tal sentido se sugiere que todos los trabajadores del Contratos Administrativo de Servicios pasen a la Ley Servir 30057. Sin embargo, ello de acuerdo a la Ley 29849, todos los trabajadores del Decreto Legislativo 1057 – CAS, deben pasar progresivamente y otorgarle derechos laborales, esto se encuentra vigente desde el 07 de abril de 2012. Sin embargo no se está aplicando debidamente.

REFERENCIAS

- Alzyadat, M; Alatyat, Z; and Alnsour, J. (2015). The Impact of Human Resources Management on Organizational Performance in the Greater Amman Municipalities, Jordan. *International Journal of Applied Business & Economic Research Vol. 13 (2), pp. 869-889.* Jordania. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Mohammad_Alzyadat/publication/284779698_The_impact_of_human_resource_management_on_organizational_performance_in_the_greater_Amman_municipality_Jordan/links/59be4f350f7e9b48a2985b93/The-impact-of-human-resource-management-on-organizational-performance-in-the-greater-Amman-municipality-Jordan.pdf
- Bateman, S y Snell, A. (1999). *Administración una ventaja competitiva.* 4^{ta} edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Bui, L; and Chang, Y. (2018). Talent management and turnover intention: focus on Danang city government in Vietnam. *Journals International Review of Public Administration vol. 23 (4), pp. 219-236.* Japón. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/12294659.2018.1552403>
- Burdaspar, A. (2019). *Visión estratégica de los Recursos Humanos: el reto en América Latina.* Innovadores. Recuperado de <https://www.ideas4allinnovation.com/innovadores/recursos-humanos-america-latina-latam/>
- Centeno, I. (2018). *Programa de mejora de gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero de Arequipa 2018* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional San Agustín. Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7167>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones.* Octava Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. México.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano.* Tercera Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. México.
- Cui,W; Khan, Z. y Tarba, Sh. (2016). Strategic Talent Management in Service SMEs of China. *Volume 60, Issue1 Special Issue: Strategic Talent Management in*

Emerging Markets, pages 9-20. China. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/tie.21793>

Ibarra, G. (2018). *Modelo de gestión del talento humano para el Almacén Contryx* (Tesis de Maestría). Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ambato, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/9470>

Klaus y Xin (2017). Managing talent in emerging economy multinationals: integrating strategic management and human resource management. *Journal The International Journal of Human Resource Management*. Volume 29, 2018 - Issue 11: pp 1827-1855. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1336362>

López, A. (2018). La gestión del talento humano y la calidad de servicios públicos en la municipalidad provincial de Leoncio Prado (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Agraria de la Selva. Tingo María, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unas.edu.pe/handle/UNAS/1321>

Mahjoub, M, y Atashsokhan, S. (2018). Linking “Project Success” and “Strategic Talent Management”: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *Procedia Computer Science Volume 138*, 2018, Pages 764-774. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.100>

Orillo, E. (2019). *Influencia del clima laboral en el desarrollo del talento humano del personal administrativo CAS de la municipalidad distrital de El Porvenir, 2018* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Trujillo. Perú. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/14171>

Rivas, J. (2019). *Gestión del talento humano y satisfacción laboral del personal administrativo de la municipalidad provincial de Barranca, 2018* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho, Lima. Recuperado de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/3342>

Sodexo (2018). La historia de la gestión del talento en el mundo empresarial. Recuperado de <https://www.sodexo.es/blog/historia-gestion-talento-empresarial/>

Sibusiso, T. (2015). The integration of talent management and knowledge management in the south african public service. University of South Africa. Africa. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/95521543.pdf>

- Thunnissen, M. (2016). Talent management: ¿For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Journals Employee Relations, Vol. 38 No. 1, pp. 57-72*. The Netherlands. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>
- Thunnissen, M. and Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Sage Journals Public Personnel Management Vol. 46 (4), pp. 391-418*. Ámsterdam, Nederland. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0091026017721570>
- Vílchez, S. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, enero 2018* (Tesis de Maestría). Universidad Norbert Wiener. Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/1711>
- Waithiegni, A. (2015). *Effect of talent management on employees retention in kenya's state corporations* (doctoral thesis). University of Agriculture and Technology. Kenia. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/551a/cec128ee3339933ff96851a30233286d8223.pdf>