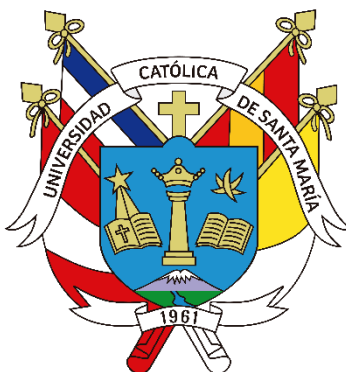


Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**Relación entre la gestión del talento humano por competencias y la
motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor.**
Arequipa, 2024.

Tesis presentada por el Bachiller:

Apaza Limache, Arnold Miguel

ORCID: 0009-0002-9682-8314

para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Asesor (a):

Mg. Riveros Taco, Luis Alfredo

ORCID: 0000-0002-2546-1941

Arequipa - Perú

2024

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 22 de Octubre del 2024

Dictamen: 012029-C-EPAE-2024

Visto el borrador del expediente 012029, presentado por:

2016601411 - APAZA LIMACHE ARNOLD MIGUEL

Titulado:

**RELACION ENTRE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y LA
MOTIVACION LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DE VITOR.
AREQUIPA, 2024.**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**29225025 - NUÑEZ RODRIGUEZ HENRY DAVID
DICTAMINADOR**



**29618838 - QUINTANILLA RODRIGUEZ MARTIN PATRICIO
DICTAMINADOR**



**29621879 - RIVERO FERNANDEZ RENZO RIMANETH
DICTAMINADOR**



Relación entre la gestión del talento humano por competencias y la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor. Arequipa, 2024.

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
2	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	4%
3	revistas.uss.edu.pe Fuente de Internet	3%
4	storage.servir.gob.pe Fuente de Internet	2%
5	repositorio.udh.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	itsqmet.edu.ec Fuente de Internet	1%
7	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	1%

Dedicatoria

A mis padres y hermanos. A la universidad Católica Santa María, a todos mis docentes y compañeros por el apoyo brindado, conocimientos y experiencias que han hecho más dinámica y facilitado el desarrollo del proyecto a presentar.



Agradecimiento

A mis padres, por siempre darme aliento para continuar con mis metas y brindarme un apoyo incondicional.

A mis hermanos, por hacer de mí una persona mucho mejor y haberme dado ese deseo de superación.

A mi enamorada por apoyarme y darme esas ganas de cumplir con mis metas.



RESUMEN

El estudio buscó establecer la relación entre la gestión del talento humano por competencias y la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vítor en Arequipa al 2024. Para la investigación se utilizó un diseño no experimental de corte transversal, además, tiene un enfoque cuantitativo, pues se formulan hipótesis, generando con ello la utilización de instrumentos que ayudan a obtener datos, los cuales serán procesados de manera estadística. Por otra parte, es de alcance correlacional ya que el estudio se centra en medir las variables para poder ver si existe o no relación entre las mismas. La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento fue el cuestionario el cual se elaboró entre 5 dimensiones y 35 ítems. La encuesta se aplicó a 40 colaboradores, los cuales forman parte de la planilla manejada por la entidad.

Los resultados de la investigación fueron que existe una correlación significativa, positiva y alta ($r=0.602$, $p< 0.01$) entre la motivación laboral y la gestión del conocimiento organizacional. Asimismo, se encontró una correlación significativa, positiva y moderada con tendencia alta ($r=0.510$, $p< 0.01$) entre la motivación laboral con el desempeño y competencias. Se concluye que existe una correlación significativa, positiva y fuerte ($r=0,613$, $p< .001$) entre la gestión del talento humano por competencias y motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vítor en Arequipa al 2024.

Palabras Clave: motivación laboral, gestión del talento humano, desempeño, conocimiento organizacional, municipalidad

ABSTRACT

The study sought to establish the relationship between human talent management by competencies and work motivation of the collaborators of the Municipality of Vítor in Arequipa to 2024. A non-experimental cross-sectional design was used for the research, in addition, it has a quantitative approach, since hypotheses are formulated, thus generating the use of instruments that help to obtain data, which will be processed statistically. On the other hand, it is correlational in scope since the study focuses on measuring the variables to see whether or not there is a relationship between them. The technique used was the survey and the instrument used was the questionnaire, which was elaborated with 5 dimensions and 35 items. The survey was applied to 40 collaborators, who are part of the payroll managed by the entity.

The results of the research were that there is a significant, positive and high correlation ($r=0.602$, $p<0.01$) between work motivation and organizational knowledge management. Likewise, a significant, positive and moderate correlation with high tendency ($r=0.510$, $p<0.01$) was found between work motivation and performance and competencies. It is concluded that there is a significant, positive and strong correlation ($r=0.613$, $p<.001$) between human talent management by competencies and work motivation of the collaborators of the Municipality of Vítor in Arequipa to 2024.

Key words: work motivation, human talent management, performance, organizational knowledge, municipality.

INDICE

Dedicatoria

Agradecimiento

RESUMEN

ABSTRACT

INDICE

INDICE DE TABLAS

INDICE DE FIGURAS

INTRODUCCION 1

CAPÍTULO I..... 3

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO 4

1.1. Problema 4

1.2. Descripción..... 4

1.2.1 Campo, Área y Línea 5

1.2.2 Tipo de problema..... 6

1.2.3 Variables..... 6

1.2.4 Interrogantes básicas 8

1.3. Justificación. 9

1.3.1 Justificación social..... 9

1.3.2 Justificación metodológica..... 9

1.3.3 Justificación teórica..... 9

1.3.4 Justificación empresarial..... 10

2. OBJETIVOS	10
2.1. Objetivo General	10
2.2. Objetivos específicos	10
3. MARCO TEÓRICO	10
3.1. Gestión del talento humano por competencias	10
3.2. Motivación laboral	22
3.3. La gestión del talento humano y motivación laboral en organizacionales públicas y privadas	33
3.4. Antecedentes	35
4. HIPÓTESIS	40
CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	41
1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	42
1.1. Estructuras de los Instrumentos	42
2. CAMPO DE VERIFICACIÓN	43
2.1. Ámbito	43
2.2. Temporalidad	43
2.3. Unidades de Estudio	43
2.3.1 Población	43
2.3.2 Muestra	43
3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	44
3.1. Recursos necesarios (Humanos, Materiales, Financieros)	44
CAPITULO III RESULTADOS	46

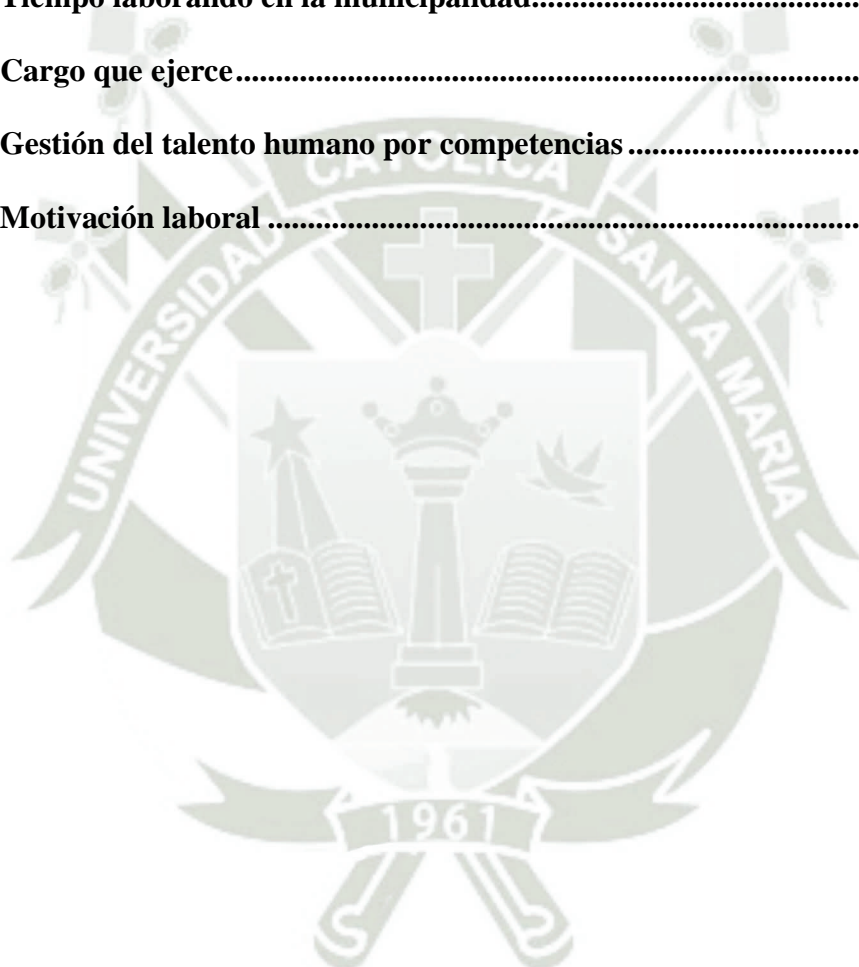
1.1	Datos de la municipalidad de Vitor	47
1.1.1	Organigrama de la municipalidad de Vitor	47
1.1.2	Plan de capacitación anual	50
1.1.3	Competencias por áreas y puestos	59
1.2	Análisis descriptivo	63
1.2.1	Datos de control	63
1.2.2	Resultados por ítems	67
1.2.3	Descriptivos por niveles	72
1.3	Análisis inferencial.....	73
1.3.1	Prueba de normalidad.....	73
1.3.2	Correlaciones	74
	CONCLUSIONES.....	78
	RECOMENDACIONES.....	80
	REFERENCIAS.....	81
	ANEXOS.....	91

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables	7
Tabla 2 Matriz de consistencia	7
Tabla 3 Presupuesto de investigación	45
Tabla 4 Matriz de participantes – Municipalidad Distrital de Vitor	50
Tabla 4 Sexo.....	63
Tabla 5 Edad	64
Tabla 6 Estado civil.....	65
Tabla 7 Tiempo laborando en la municipalidad	66
Tabla 8 Cargo que ejerce	67
Tabla 9 Ítems de Gestión del talento humano por competencias	67
Tabla 10 Ítems de Motivación laboral	69
Tabla 11 Gestión del talento humano por competencias.....	72
Tabla 12 Motivación laboral	73
Tabla 11 Prueba de Kolmogorov-Smirnova.....	73
Tabla 12 Motivación laboral - Gestión del talento humano por competencia	74
Tabla 13 Gestión del conocimiento organizacional - Motivación laboral.....	74
Tabla 14 Desempeño y competencias - Motivación laboral	75
Tabla 15 Crecimiento y desarrollo profesional - Motivación laboral	75
Tabla 16 Gestión del conocimiento organizacional - Motivación intrínseca	76
Tabla 17 Crecimiento y desarrollo profesional - Motivación laboral.....	76

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la municipalidad de Vitor.....	47
Figura 1 Sexo.....	63
Figura 2 Edad.....	64
Figura 3 Estado civil.....	65
Figura 4 Tiempo laborando en la municipalidad.....	66
Figura 5 Cargo que ejerce.....	67
Figura 6 Gestión del talento humano por competencias.....	72
Figura 7 Motivación laboral.....	73



INTRODUCCION

La presente investigación se refiere al estudio de la gestión del talento humano por competencias de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor. Arequipa, 2024, por ende, el problema de la falta de motivación en las instituciones, tanto públicas como privadas, es destacado en la introducción del estudio. Se argumenta que esta falta de motivación puede afectar el rendimiento de los empleados, lo que hace necesario que las instituciones implementen sistemas de recompensas que incentiven a los trabajadores y los motiven a participar activamente en las actividades de la organización.

Vargas (2020) indica que la gestión del talento ha evolucionado desde ser considerada secundaria e irrelevante en sus inicios tradicionales, donde los recursos humanos eran limitados debido a restricciones presupuestarias y los intereses empresariales prevalecían sobre el bienestar del trabajador. En la actualidad, la gestión del talento humano ha experimentado un cambio global significativo, asimismo, las organizaciones (privadas y públicas) reconocen al trabajador como el elemento central de la empresa, ya que son ellos quienes determinan en gran medida la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos y metas. Además, según ESAN (2022), en un mundo empresarial en constante cambio, las organizaciones logran cumplir sus objetivos mediante la efectiva combinación de recursos y estrategias, por ello el papel del factor humano es crucial y central en este proceso, por lo tanto, es fundamental que las empresas sepan gestionar y desarrollar su talento, ya que el éxito o fracaso depende en gran medida de ello. Estos talentos son clave para generar productos innovadores e ideas que proporcionen a la empresa una ventaja competitiva significativa frente a sus pares. Asimismo, la motivación laboral también se ha consolidado como una tendencia global, ya que según ESAN (2019), la motivación en el trabajo es fundamental para el desarrollo de una empresa. Cuando los empleados se sienten involucrados y conectados con la organización, esto conduce a un mayor compromiso y rendimiento por parte del equipo humano.

El presente trabajo académico consta de tres capítulos que se detalla a continuación:

Capítulo 1: Planteamiento teórico, compuesto por el problema, descripción, variables, interrogantes, justificaciones, objetivos y marco teórico.

Capítulo 2: Planteamiento operacional, compuesto por las técnicas e instrumentos, campo de verificación, estrategia de recolección de datos y recursos necesarios.

Capítulo 3: Resultados, compuesto por análisis descriptivo y análisis inferencial.

Finalmente, se presenta la discusión, conclusiones, recomendaciones referencias y anexos.





CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1.Problema

Estudio de la gestión del talento humano por competencias de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor. Arequipa, 2024.

1.2.Descripción

En el ámbito de recursos humanos, una tarea crucial es desarrollar estrategias que impulsen el crecimiento y la eficiencia de las organizaciones, esto se logra mediante el uso de técnicas de gestión por competencias. Esta metodología tiene como objetivo integrar los talentos y habilidades de los empleados con la visión y misión de la empresa, asimismo, se inicia con la identificación del perfil ideal para cada puesto, lo que permite diseñar procesos de reclutamiento y planes de desarrollo profesional. Por lo tanto, la gestión por competencias juega un papel fundamental en el éxito empresarial al identificar y potenciar las habilidades y fortalezas de los empleados en beneficio de la organización (Romero, 2021).

Por otro lado, la motivación laboral es relevante en el ambiente de trabajo ya que es la capacidad de una empresa para estimular a sus trabajadores a mantener, mejorar, desarrollar o modificar su desempeño y conducta mediante la aplicación de incentivos. El impulso de un empleado está formado por una variedad de razones, que pueden ser internas o externas, de esta forma, las compañías tienen la capacidad de influir en ambas formas de motivación mediante el uso de técnicas apropiadas de motivación (Qualtrics, 2023)

A nivel nacional, existen 196 municipalidades provinciales y 1 mil 678 municipalidades distritales, de tal modo, al 31 de marzo de 2021, las municipalidades a nivel nacional disponen de 265 mil 857 trabajadores, incrementándose en 21,5%, respecto a marzo de 2019. Según condición laboral de los trabajadores municipales, el 36,6% son contratados en la modalidad de Locación de Servicios, le sigue en importancia el 26,0% contratados en el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS), el 21,1% en el Régimen Laboral del

Decreto Legislativo N° 728 y el 16,3% corresponde al Decreto Legislativo N° 276. En comparación con el año 2019, el número de municipalidades que tienen al menos un canal de atención al ciudadano ha incrementado en 0,2 puntos porcentuales, pasando de 1 mil 864 a 1 mil 867 en el 2021 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2022).

De igual modo, la Municipalidad de Vítor se encuentra ubicada en el Distrito de Vítor, Provincia de Arequipa, Departamento de Arequipa. La entidad al ser pública ha venido desarrollando proyectos de inversión en beneficio de su población, asimismo ofreciendo distintos servicios, de los cuales, se ha recibido muchas críticas conforme a tiempos de tramites de los documentos, pérdida de expedientes de administrados y un pésimo servicio, de la misma manera, actualmente no cuenta con una visión y misión propiamente establecida. Asimismo, los trabajadores, encargados de brindar la atención y los servicios a los administrados de la jurisdicción han mostrado una muy baja motivación e identificación con la misma entidad, ello a que no se sienten valorados ni reconocidos por los logros que estos puedan tener en el desarrollo de sus actividades.

Bajo este contexto, se puede decir que, de no trabajar la gestión del talento humano por competencias, se caerá en la falencia de no explotar las capacidades, fortalezas de los administrados que puedan generar aportes muy grandes a la entidad y desarrollar metas en tiempos más cortos. Asimismo, evaluar a los colaboradores de la municipalidad de Vítor en el año 2024 en base a los puestos que desempeñan es relevante, ya que, muchas de los trabajadores tienen contacto directo con los administrados, entablado relación con los mismos. Por otra parte, el no trabajar la motivación laboral en la entidad genera que los colaboradores se basen en cumplir su jornada laboral, no pretendiendo generar mejoras respecto al área y servicio brindado.

1.2.1 Campo, Área y Línea

Campo: Ciencias Administrativas.

Área: Administración.

Línea: Recursos humanos.

1.2.2 Tipo de problema

La investigación cuenta con un diseño no experimental de corte transversal, debido a que será realizada sin la manipulación de las variables, ya que se basa en el simple hecho de observar los fenómenos en su contexto natural y después de ello analizarlos, en ese sentido, la investigación no experimental se enfoca en estudiar categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se presentan sin la intervención directa del investigador, es decir, sin que este modifique el objeto de estudio. En este tipo de investigación, los fenómenos o acontecimientos se observan tal como ocurren en su entorno natural, para posteriormente analizarlos (Lancheros & Lady, 2012).

Además, tiene un enfoque cuantitativo, pues parte en identificar y formular el problema científico, se procede con la construcción del marco teórico, sobre esos dos aspectos se formulan hipótesis, generando con ello la utilización de instrumentos que ayudan a obtener datos, los cuales serán procesados de manera estadística (Bernal, 2010). Por otra parte, es de nivel correlacional ya que el estudio se centra en medir las variables para poder ver si existe o no relación entre las mismas, cabe resaltar que una correlación no implica relación causal entre ellos (Hernández et al., 2014).

1.2.3 Variables

1.2.3.1 Análisis de Variables:

- VARIABLE INDEPENDIENTE:
Gestión del talento humano por competencias.
- VARIABLE DEPENDIENTE:
Motivación laboral.

1.2.3.2 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

VARIABLES	SUB VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO
V. Independiente Gestión del talento humano por competencias	Gestión del conocimiento organizacional	Nivel de manual de puestos: Nivel de adecuación de estudios Nivel de participación en desarrollo	Cuestionario
	Desempeño y competencias	Nivel de valoración de destrezas Nivel de aptitudes de los jefes Nivel de valoración del compromiso	
	Crecimiento y desarrollo profesional	Nivel de promoción del desarrollo profesional Nivel de incentivo al crecimiento profesional Nivel de políticas de promoción Nivel de programa de desarrollo a corto y largo plazo	
		Motivación extrínseca	
V. Dependiente Motivación laboral	Motivación intrínseca	Nivel de percepción de la organización Nivel de interacción y ambiente laboral	
		Nivel de actitud y compromiso laboral Nivel de perspectivas laborales y autodesarrollo Nivel de satisfacción y significado en el trabajo	

Fuente: Elaboración propia.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

1.2.3.3 Matriz de consistencia

Tabla 2

Matriz de consistencia

INTERROGANTES	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
Interrogante general: ¿Cuál será la relación entre la gestión del talento humano por	Objetivo general: Establecer la relación entre la gestión del talento humano por	Hipótesis general: Dado que, la gestión del talento humano por	Variable independiente	Tipo de investigación: Básica

<p>competencias y la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor en Arequipa al 2024?</p>	<p>competencias y la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor en Arequipa al 2024.</p>	<p>competencias hace referencia a la planificación, reclutamiento, desarrollo, motivación y retención de los colaboradores en la entidad. Ello implica mantener una cantidad adecuada de plazas y las personas idóneas a ellas, garantizando el compromiso de cada una de ellas en el logro de metas que la entidad plantee. Es probable que, pueda existir una relación significativa entre la gestión del talento humano por competencias y la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor en Arequipa al 2024.</p>	<p>Gestión del Talento Humano por competencias</p>	<p>Diseño: No experimental de corte transversal Enfoque: Cuantitativo</p>
<p>Interrogantes específicas:</p>	<p>Objetivos específicos:</p>		<p>Dimensiones</p>	<p>Nivel: Correlacional</p>
<p>¿Cuál será la relación entre la gestión del conocimiento organizacional y la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor en Arequipa al 2024?</p>	<p>Determinar la relación entre la gestión del conocimiento organizacional y la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor en Arequipa al 2024.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del conocimiento organizacional • Desempeño y competencias • Crecimiento y desarrollo profesional 	<p>Técnica: Encuesta</p>
<p>¿Cuál será la relación entre el desempeño y competencias con la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor en Arequipa al 2024?</p>	<p>Precisar la relación entre el desempeño y competencias con la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor en Arequipa al 2024.</p>		<p>Variable dependiente Motivación Laboral</p>	<p>Instrumento: Cuestionario</p>
<p>¿Cuál será la relación entre el crecimiento y desarrollo profesional y la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor en Arequipa al 2024?</p>	<p>Establecer la relación entre el crecimiento y desarrollo profesional y la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor en Arequipa al 2024.</p>		<p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación extrínseca • Motivación intrínseca 	<p>Muestra: 40 colaboradores de la municipalidad de Vitor</p>

Fuente: Elaboración propia.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

1.2.4 Interrogantes básicas

1.2.4.1 Interrogante general

¿Cuál será la relación entre la gestión del talento humano por competencias y la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor en Arequipa al 2024?

1.2.4.2 Interrogantes específicas

¿Cuál será la relación entre la gestión del conocimiento organizacional y la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor en Arequipa al 2024?

¿Cuál será la relación entre el desempeño y competencias con la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor en Arequipa al 2024?

¿Cuál será la relación entre el crecimiento y desarrollo profesional y la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor en Arequipa al 2024?

1.3. Justificación.

1.3.1 Justificación social

La investigación incentivaré el ofrecimiento de un servicio de calidad a los usuarios (comunidad de Vitor). Los ciudadanos van a ser servidos por trabajadores con mayor motivación laboral, lo cual beneficiaría al bienestar del ciudadano por la percepción positiva de su municipalidad conforme a los servicios de calidad y atención brindada por la misma. Asimismo, una adecuada aceptación y reciprocidad conforme al desarrollo de proyectos en conjunto y actividades grupales de la mano con la población.

1.3.2 Justificación metodológica

El instrumento utilizado es la encuesta, la cual ayuda a recabar información general de los participantes, opiniones. Asimismo, permiten comparar respuestas, pudiendo con ello recabar información constructiva a la investigación.

1.3.3 Justificación teórica

La investigación podrá ser de ayuda como antecedente para futuras investigaciones relacionadas al tema en cuestión, ya que, a nivel local no se cuenta con muchos enfoques de búsqueda y exploración relacionado a municipalidades. Asimismo, son muy escasas las investigaciones en contexto de municipalidad que acogen las dos variables elegidas para el desarrollo de la presente tesis.

1.3.4 Justificación empresarial

La realización de la presente tesis ayudará a poder ver la realidad en la cual se encuentra la Municipalidad de Vitor respecto al manejo del talento humano y la motivación, pilares clave para el mejor desempeño de cada uno de los colaboradores, los cuales podrán ser valorados acorde a sus fortalezas y capacidades, logrando con ello el cumplimiento de metas y calidad óptima en el servicio brindado.

2. OBJETIVOS

2.1.Objetivo General

Establecer la relación entre la gestión del talento humano por competencias y la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor en Arequipa al 2024.

2.2.Objetivos específicos

Determinar la relación entre la gestión del conocimiento organizacional y la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor en Arequipa al 2024.

Precisar la relación entre el desempeño y competencias con la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor en Arequipa al 2024.

Establecer la relación entre el crecimiento y desarrollo profesional y la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor en Arequipa al 2024.

3. MARCO TEÓRICO

3.1.Gestión del talento humano por competencias

La gestión del recurso humano engloba los procedimientos de selección de individuos para dirigir y administrar organizaciones que impulsan el desarrollo local. Es fundamental contar con personas que posean capacidades, competencias y actitudes especializadas tanto en los niveles estratégicos para una toma de decisiones efectiva, como en los niveles operativos para llevar a cabo las tareas asignadas. Es esencial la presencia del personal en las categorías de empleados y obreros municipales (Jara et al., 2018).

La gestión del talento humano representa un proceso que involucra la incorporación, el desarrollo y la retención de los trabajadores. Por otro lado, la motivación laboral se define como la fuerza que impulsa y guía a los trabajadores en el inicio, mantenimiento y mejora de las funciones asignadas (Pizarro et al., 2019).

Según Majad (2016), la gestión del talento humano se enfoca en fortalecer las capacidades, habilidades y actitudes técnicas y humanas de los colaboradores, las cuales aplicarán en el desempeño de sus funciones asignadas por la organización. Para mantenerse en el mercado, la organización debe innovar y ofrecer contratos de trabajo que beneficien tanto a la empresa como al trabajador, fortaleciendo así el crecimiento profesional y privilegiando el trabajo en equipo. Se espera que los trabajadores posean al menos tres habilidades laborales básicas: desarrollo de capacidades, libertad para hacer contribuciones significativas y capacidad para tomar decisiones que impliquen riesgos, aprovechando las experiencias adquiridas en beneficio de la organización.

De acuerdo con Hernández y Santamaría (2018), las instituciones públicas, especialmente las municipalidades, están implementando innovaciones como los procesos de reingeniería administrativa para incrementar y fortalecer las habilidades de los trabajadores y mejorar la calidad de atención al usuario. Además, indican que el modelo de gestión del talento humano por competencias se alinea con los objetivos, la misión y la visión de la organización. La motivación es descrita como un proceso que influye en la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos realizados por las personas para alcanzar un objetivo deseado. Un trabajador motivado lleva a cabo acciones laborales con gran esfuerzo y energía para lograr los objetivos establecidos.

La gestión del talento humano, tal como Chiavenato (2009) describe, comprende un conjunto de políticas y procesos interactivos orientados a dirigir cargos gerenciales. Este enfoque busca integrar, recompensar, desarrollar y retener a los empleados. Se sostiene que, en

una gestión efectiva del talento humano, la motivación de los trabajadores con el servicio público influye directamente en su identificación y permanencia en la organización donde laboran. Chiavenato propone cuatro modelos de evolución del talento humano: los planteamientos del modelo burocrático, el modelo de gestión estratégica y orientación a resultados, así como el modelo de servicio público, deben ser integrados y aplicados por la gestión del talento humano en las municipalidades. Esto contribuirá estratégicamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para lograrlo, es necesario implementar planes de capacitación que fomenten un aprendizaje continuo y permanente, junto con programas de incentivos diseñados para motivar y aumentar la productividad laboral. Esta estrategia ayudará a prevenir la pérdida de talento (Sanabria, 2015).

Hablar de gestión del talento humano, según Chiavenato (2009) abarca las políticas y acciones necesarias para administrar puestos gerenciales vinculados con el personal o los recursos, implementando procesos que incluyen reclutamiento, selección, formación, recompensas y evaluación del rendimiento.

Esto incluye una variedad de procesos y actividades diseñadas para reclutar, seleccionar, capacitar, recompensar y evaluar el desempeño de los empleados, especialmente aquellos en roles gerenciales o de liderazgo.

Al integrar estas políticas y prácticas de manera efectiva, la gestión del talento humano busca asegurar que la organización cuente con el personal adecuado, motivado y capacitado para alcanzar sus objetivos estratégicos y mantener su competitividad en el mercado. Asimismo, según Castro y Delgado (2020), gestionar el talento humano implica adoptar un enfoque estratégico de dirección que busca maximizar la creación de valor para la organización. Esto se logra a través de un conjunto de acciones y políticas diseñadas para asegurar que la empresa cuente en todo momento con el nivel adecuado de conocimiento, capacidades y habilidades necesarias para obtener los resultados requeridos y mantener su competitividad

tanto en el entorno actual como en el futuro. Este enfoque estratégico reconoce que el talento humano es un recurso clave y fundamental para el éxito de la organización, de igual modo, las corrientes basadas en el procesamiento humano de información se han vuelto relevantes en la gestión del talento humano en un contexto de sociedad del conocimiento y la información. Estas corrientes se centran en proporcionar a los empleados información útil y oportuna para que puedan desempeñarse de manera más eficaz.

Al hablar de motivación laboral, según Barrios-Hernández et al. (2020) expresan que un empleado motivado tiende a ofrecer un mejor desempeño laboral, desarrollando un sentido de pertenencia y fidelidad hacia su trabajo. Esta motivación tiene efectos beneficiosos tanto para la empresa como para los empleados, es de esta forma que el comportamiento de un empleado dentro de una organización está influenciado por los factores motivacionales que se implementan para satisfacer sus necesidades básicas, como las relaciones laborales positivas, la satisfacción laboral y un clima laboral propicio. Es importante resaltar que, en la actualidad, motivar de manera efectiva se ha vuelto una actividad crucial para fomentar el sentido de pertenencia entre los empleados y para lograr resultados positivos en las actividades que realizan. La motivación se considera un elemento fundamental en el desarrollo exitoso de una organización, ya que está estrechamente relacionada con la satisfacción laboral, las relaciones laborales y el entorno laboral en general.

Tal como menciona Peña y Villón (2018) el rol del gerente es fundamental en este proceso, ya que juega un papel especial en la dirección de la organización y en la aplicación de estrategias de motivación adecuadas. El gerente debe ser capaz de liderar y motivar a su equipo de manera efectiva para contribuir al éxito global de la organización empresarial. La mayoría de las empresas apuestan por la implementación en las organizaciones que manejan, el adecuado ambiente laboral originado a raíz de la apropiada gestión del talento humano con el que se cuenta y la motivación que este recibe.

Según Chiavenato (2009), en la era del conocimiento, los equipos de gestión del talento humano están emergiendo como una evolución de los tradicionales departamentos de recursos humanos. Esta transición implica un cambio significativo en el enfoque y las responsabilidades de la gestión de personas dentro de las organizaciones. Aquí hay algunos aspectos clave de esta transformación, los equipos de gestión del talento humano están más centrados en estrategias a largo plazo para la adquisición, desarrollo y retención del talento. Se alejan de las tareas operativas y burocráticas para concentrarse en proporcionar asesoramiento interno y orientación global a la organización en materia de gestión del talento. En lugar de que todas las responsabilidades de recursos humanos recaigan en un departamento centralizado, se delegan a los gerentes de línea en toda la organización. Esto implica que los gerentes se convierten en administradores de recursos humanos, lo que les brinda una mayor responsabilidad en la gestión del desempeño y desarrollo de sus equipos.

Las actividades operativas y burocráticas que no son esenciales para la estrategia de talento humano se subcontratan a terceros, esto libera a los equipos de gestión del talento humano para que se centren en actividades de mayor valor estratégico. En este nuevo modelo, los empleados dejan de ser vistos como meros receptores de políticas y procedimientos de recursos humanos, en su lugar, se consideran agentes activos e inteligentes que pueden contribuir a la gestión de los recursos humanos y al éxito general de la organización haciendo énfasis en el desarrollo del talento y la inteligencia emocional, los equipos de gestión del talento humano están más preocupados por el crecimiento personal y profesional de los empleados, lo que contribuye a una cultura organizacional más positiva y orientada al crecimiento (Chiavenato, 2009).

Por lo tanto, se puede decir que los equipos de gestión del talento humano representan una evolución en la forma en que las organizaciones abordan la gestión de personas en la era del conocimiento. Al adoptar un enfoque más estratégico y descentralizado, y al empoderar a

los empleados para que participen activamente en su propio desarrollo, estas organizaciones están mejor posicionadas para atraer, retener y desarrollar el talento necesario para alcanzar el éxito a largo plazo.

3.1.1 Dimensiones

- **Gestión del conocimiento organizacional**

La gestión del conocimiento se puede definir como un proceso mediante el cual se convierte la información y los activos intelectuales en valor sostenible (Tasmin & Yap, 2010). Según ciertos autores, se define como la capacidad de una empresa para aumentar el conocimiento implícito y establecer las condiciones necesarias para el intercambio de información entre los empleados dentro de una unidad organizativa, así como entre las distintas unidades de la organización (Adams & Lamont, 2003). Otros autores sostienen que se trata de un proceso organizado que implica la creación, captura, almacenamiento, difusión y utilización del conocimiento dentro y entre organizaciones, con el fin de preservar la ventaja competitiva (Darroch, 2003).

En la literatura, se distinguen dos formas de conocimiento: el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. El conocimiento tácito se refiere al conocimiento personal que generalmente está ligado al contexto en el que se desarrolla (Al-Ali, 2003). Este tipo de conocimiento abarca experiencias, intuiciones, ideas, visiones, habilidades y valores, lo que lo hace difícil de expresar y transferir a otros. En contraste, el conocimiento explícito es aquel que puede ser fácilmente expresado y codificado (Krstić, 2011).

- **Desempeño y competencias**

El desempeño laboral, según menciona Camejo (2016), implica la eficiencia, efectividad y productividad con que un colaborador realiza sus labores dentro del ámbito laboral. Su evaluación se basa en los resultados alcanzados, la calidad del trabajo, la capacidad para cumplir con los objetivos y la contribución al logro de las metas de la organización. Puede medirse mediante evaluaciones regulares, retroalimentación constante, indicadores de

desempeño y otros métodos de seguimiento. La gestión del rendimiento es esencial para el desarrollo y la mejora de los empleados, así como para la toma de decisiones sobre ascensos, incentivos y programas de formación. Un rendimiento laboral excepcional contribuye al éxito organizacional y fomenta un entorno laboral positivo y productivo.

Según McClelland (1973), las competencias se relacionan con una manera de evaluar lo que verdaderamente conduce a un rendimiento laboral superior, en lugar de evaluar factores que describen todas las características de una persona con precisión, con la esperanza de que algunas estén relacionadas con el rendimiento laboral.

De acuerdo con Bunk (1994), una persona posee competencia profesional cuando cuenta con los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para ejercer una profesión. Puede resolver los problemas profesionales de manera autónoma y flexible, y está capacitada para colaborar tanto en su entorno profesional como en la organización del trabajo. El autor también señala que las competencias representan un conocimiento técnico sofisticado que implica el ejercicio del juicio, la acción inteligente en situaciones no predefinidas que demandan creatividad y la exploración de opciones al tomar decisiones.

- **Crecimiento y desarrollo profesional**

Según Padilla et al. (2015), esto implica ser promovido por las empresas, ya que la formación y el desarrollo profesional de los equipos son fundamentales para alcanzar las metas organizacionales. Esto se debe a que ayuda a reducir la rotación de personal y facilita la atracción del mejor talento disponible. Los líderes pueden emplear el desarrollo profesional para identificar y cultivar las habilidades de su equipo, mejorando así su desempeño laboral.

Los autores mencionan que el desarrollo profesional implica un proceso continuo en el cual una persona adquiere nuevas habilidades, conocimientos y experiencia para avanzar en su trayectoria laboral. Representa una inversión de tiempo y dedicación en el crecimiento personal y profesional, no solo para sobresalir en el puesto actual, sino también para estar preparado ante las oportunidades futuras.

El crecimiento y desarrollo profesional, según Ávalos (2007), se definen como el proceso continuo mediante el cual un individuo adquiere habilidades, conocimientos, experiencia y competencias para mejorar y progresar en su carrera laboral. El crecimiento profesional implica asumir gradualmente más responsabilidades, adquirir nuevas habilidades y ampliar el conocimiento en un campo específico. Por otro lado, el desarrollo profesional se enfoca en el progreso a largo plazo, que incluye el desarrollo personal, la mejora de habilidades de liderazgo, la capacitación continua y la adquisición de competencias para desempeñar roles más complejos y desafiantes.

Ávalos también menciona que el crecimiento y desarrollo profesional pueden lograrse a través de la educación continua, la participación en proyectos desafiantes, la mentoría, el establecimiento de contactos profesionales, la obtención de certificaciones y la búsqueda activa de oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Un enfoque proactivo hacia el crecimiento y desarrollo profesional es crucial para mantenerse actualizado en un entorno laboral en constante cambio y para alcanzar metas profesionales a largo plazo.

3.1.2 Factores que influyen en la gestión del talento humano

- La cultura Organizacional:

Según Llanos et al. (2016), la cultura organizacional es como la personalidad de una organización. Al igual que las personas, las organizaciones tienen sus propias características distintivas que definen quiénes son y cómo interactúan con su entorno. Estas características pueden ser tanto fortalezas como debilidades, y tienen un impacto significativo en las relaciones interpersonales dentro y fuera de la organización.

- Estrategia Empresarial

Según Yupanqui (2022), la estrategia empresarial es fundamental para la dirección y el éxito de una empresa en su entorno competitivo. Entre las razones por las cuales la estrategia empresarial es tan importante es porque:

- Proporciona una visión clara de los objetivos y metas de la empresa a largo plazo,
- Ayuda a la empresa a identificar y aprovechar sus ventajas competitivas en el mercado.
- Permiten a la empresa adaptarse a los cambios en su entorno competitivo de manera proactiva.
- Un análisis estratégico, la empresa puede identificar cómo utilizar de manera más eficiente sus recursos disponibles.
- Desarrollo y Capacitación

Según Yupanqui (2022), la capacitación es una herramienta fundamental tanto a nivel personal como profesional. A nivel personal, permite el crecimiento y desarrollo individual, brindando nuevas habilidades y conocimientos que pueden mejorar la calidad de vida y abrir nuevas oportunidades laborales. Profesionalmente, la capacitación no solo aumenta la eficiencia y productividad de los colaboradores, sino que también contribuye al logro de los objetivos organizacionales y al éxito general de la empresa en el mercado. Es una inversión que beneficia tanto a los individuos como a la organización en su conjunto.

3.1.3 Ventajas de la gestión del talento humano

Según Vallejo (2016), resaltan que la gestión del talento humano está intrínsecamente relacionada con el desempeño laboral y, a su vez, con la satisfacción laboral de los empleados. Cuando los empleados están satisfechos con su trabajo, tienden a ser más comprometidos, motivados y productivos. Esto se traduce en un mejor desempeño laboral y en un mayor interés en contribuir al crecimiento y desarrollo de la organización, en donde los empleados que se sienten valorados y apreciados tienden a esforzarse más para alcanzar los objetivos organizacionales y para proporcionar servicios de calidad a los clientes o usuarios.

Asimismo, Díaz y Quintana (2021) dan a conocer que la gestión del talento humano implica diversas actividades que se complementan entre sí, enfocarse en cada una de estas actividades puede fortalecer la gestión del talento como una ventaja competitiva duradera y difícil de replicar por la competencia, por tal razón las personas son el activo más importante de cualquier organización, por lo tanto, la gestión del personal debería ser la principal preocupación de la dirección de la empresa. Asimismo, la gestión del talento humano comprende una serie de actividades fundamentales que requieren atención especial, ya que cada una puede contribuir al desarrollo de esta gestión como una ventaja competitiva sostenible y difícil de imitar por la competencia, de esta forma, la recomendación más destacada en este documento se centra en sensibilizar a las organizaciones sobre la importancia de las personas como el principal motor de los procesos organizacionales. Son las personas las que otorgan vitalidad a la organización, por lo tanto, es crucial dedicar la atención necesaria a su gestión, con el objetivo de crear un entorno laboral en el que los empleados se sientan satisfechos con todos los aspectos relacionados con su vida laboral.

3.1.4 Etapas del proceso de gestión del talento humano

Por otra parte, al abordar la gestión del talento humano según Bizneo (2024) es un pilar para el área de RR. HH, asimismo las etapas para el proceso de este son:

- La planificación inicial del proceso de gestión del talento humano comienza con la identificación de las necesidades de la empresa o la evaluación de la satisfacción del personal actual.
- Dentro de los procesos de gestión de talento, el reclutamiento juega un papel fundamental. En la actualidad, existe una intensa competencia entre las empresas para atraer y contratar nuevos talentos, lo que convierte al reclutamiento en un aspecto clave de la gestión del talento humano.

- Dentro del proceso de gestión humana, el onboarding es crucial para asegurar que los nuevos empleados se sientan bienvenidos y cómodos desde el primer momento. Cerca del 40% de los nuevos empleados abandonan su puesto de trabajo durante el primer mes, lo que resalta la importancia de cuidar el proceso de integración desde el inicio.
- Una vez que el empleado ideal se une a la empresa, el objetivo del proceso de gestión del talento humano es retenerlo. Esto no significa presionarlo para que se quede, sino más bien facilitarle tanto las cosas que sea él mismo quien desee permanecer en la empresa durante mucho tiempo.
- El plan de formación es un elemento crucial en la administración del talento humano, ya que, aunque la formación es parte del desarrollo del empleado, merece una atención especial debido a su gran importancia.
- La evaluación continua del proceso de gestión del talento humano es fundamental para asegurar que los empleados no abandonen la empresa y que se conviertan en un activo en constante crecimiento, comprometidos con los proyectos de la organización. Para lograr este objetivo, es indispensable realizar una evaluación constante del proceso de gestión del talento humano.

3.1.5 Escasez del talento humano en las empresas

Según Saavedra (2021), en las últimas décadas, líderes de organizaciones a nivel mundial han expresado su frustración por la dificultad de encontrar candidatos adecuados para cubrir puestos de trabajo debido a la falta de habilidades tanto blandas como duras. Esto se ve agravado por la escasez de experiencia laboral y la falta de interés en adquirir nuevos conocimientos, lo que afecta significativamente los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de personal. El déficit de talento representa una amenaza considerable para las organizaciones, ya que los empleados poco preparados se traducen en bajos niveles de

productividad y generan gastos adicionales para la empresa. Además, la escasez de talento humano se refleja en la falta de habilidades blandas en muchos candidatos, lo que recuerda que el desarrollo personal y profesional va más allá de los conocimientos técnicos y es fundamental para el éxito tanto dentro como fuera de la organización.

Asimismo, Saavedra (2021) también señala que el capital humano enfrenta actualmente un déficit en la brecha entre el desarrollo del conocimiento y el progreso, considerándolo como algo subjetivo y ligado al concepto que se esté desarrollando. Es importante tener en cuenta que el conocimiento se adquiere en función de los objetivos, metas e intereses individuales por aprender más sobre temas que les conciernen, lo que refleja un interés en mejorar sus capacidades y competencias.

Con el paso del tiempo y el avance de los años, la globalización y el desarrollo no solo se refieren a los avances tecnológicos y del mundo en general, sino también al hecho de que, como capital humano, las personas se ven obligadas a adaptarse a las circunstancias y aprender lo necesario para mantenerse relevantes en el campo laboral.

Existen diversas habilidades y disposiciones que cada colaborador debe cultivar para mejorar su rendimiento laboral, estas incluyen aspectos como la capacidad de trabajar en equipo, mantener altos estándares de trabajo, promover el desarrollo de talentos, optimizar la organización del trabajo y maximizar el desempeño en todas las áreas laborales.

3.1.6 Tendencias del talento humano

Según Itsqmet (2023), las nuevas tendencias en la gestión del talento humano se enfocan en la creación de entornos laborales más flexibles, inclusivos y centrados en el bienestar de los empleados. Estas tendencias incluyen:

- Enfoque en la experiencia del empleado, es decir, las empresas están priorizando la creación de experiencias significativas para sus empleados en todas las etapas, desde el reclutamiento hasta la retención. Esto implica

proporcionar un ambiente de trabajo positivo, oportunidades de desarrollo profesional continuo y programas integrales de bienestar.

- Diversidad e inclusión, esta tendencia se refiere a reconocer la diversidad como un impulsor de la innovación y la competitividad. Las empresas están implementando políticas y programas para fomentar la diversidad en términos de género, cultural y de pensamiento en todos los niveles organizativos.
- Tecnología disruptiva, esta tendencia muestra que el uso de tecnologías como la inteligencia artificial, el análisis de datos y las herramientas de gestión del talento está transformando la forma en que se recluta, desarrolla y gestiona a los empleados.

3.2.Motivación laboral

La definición de la motivación laboral, según Vásquez (2017), involucra una fuerza que energiza, dirige y canaliza el comportamiento humano en el ámbito laboral. Esta fuerza impulsa al trabajador a realizar esfuerzos continuos con el propósito de alcanzar y cumplir las metas y objetivos organizacionales. El concepto de motivación laboral es integral y multidisciplinario, incorporando aportes de varias disciplinas. Estos aportes teóricos y prácticos contribuyen al desarrollo de los trabajadores, con el objetivo de avanzar hacia la consecución de los objetivos institucionales (Cerna, 2017).

Según la visión de Sánchez y García (2017), la motivación laboral se considera un factor crucial para los empleados. La lealtad del trabajador hacia su organización surge de la manera en que es tratado, lo que resulta en un aumento de la productividad, una disminución del ausentismo y la rotación laboral, y contribuye a la satisfacción personal y profesional. Esto se logra al reconocer y recompensar el buen desempeño y el logro de los objetivos organizacionales. Según Pizarro et al. (2019), la motivación laboral no está únicamente determinada por el interés intrínseco de los trabajadores, sino también por los recursos

disponibles para llevar a cabo las tareas asignadas. Un empleado que se siente satisfecho con su trabajo tiende a responder conforme a las demandas del mismo, mientras que un empleado insatisfecho podría desempeñar sus funciones sin considerar la eficacia y la calidad.

En el contexto actual delineado por la globalización, Peña y Villon (2018) destacan que las organizaciones se encuentran ante cambios constantes en el entorno laboral y en el campo del conocimiento. En esta dinámica, el desarrollo asertivo, donde la motivación laboral está intrínsecamente ligada a la satisfacción en el trabajo, desempeña un papel crucial. Si las organizaciones logran cultivar niveles efectivos de motivación en sus trabajadores, esto se reflejará en un alto nivel de satisfacción por parte de los usuarios. Nazario (2006) señala que la motivación laboral está estrechamente relacionada con la remuneración y las compensaciones. Un salario justo no solo impacta en las condiciones de vida del empleado, sino que también afecta su bienestar personal y el de su familia, lo que puede propiciar un desempeño laboral satisfactorio. Es esencial vincular los objetivos personales con los objetivos de la organización.

La motivación laboral, definida como la fuerza impulsora que lleva a los trabajadores a desempeñar sus funciones de manera satisfactoria y voluntaria (Chiavenato, 2009), se manifiesta a través de motivaciones intrínsecas vinculadas a actitudes, aspiraciones y el deseo de aprendizaje. Esto proporciona una comprensión profunda del comportamiento de los trabajadores (García, 2015).

Anastacio et al. (2020) describen la motivación laboral como la disposición del trabajador para dedicar esfuerzos gratificantes con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales. Para fomentar este nivel de motivación, es crucial brindar al empleado la oportunidad de satisfacer sus necesidades personales y familiares, las cuales están estrechamente relacionadas con sus metas individuales. En última instancia, la motivación laboral se refleja en la disposición del trabajador para llevar a cabo esfuerzos significativos dirigidos hacia el logro de los objetivos organizacionales establecidos. El reconocimiento de

este esfuerzo se traduce en la satisfacción de sus necesidades personales y familiares, siendo que la influencia de diversos factores, como las actitudes hacia la supervisión, el componente afectivo en las actitudes hacia los superiores y la disposición conductual para expresar satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

3.2.1 Dimensiones

- **Motivación extrínseca**

La motivación, según Ospina (2006), es la fuerza que impulsa a las personas a emprender actividades o proyectos, ya sea a nivel profesional, académico o personal. Por ejemplo, puede motivar a alguien a iniciar unas oposiciones o a seguir una dieta para perder peso. Para alcanzar estos objetivos, la persona se basa en diversas motivaciones, que pueden ser intrínsecas o extrínsecas. La motivación extrínseca se caracteriza por ser el tipo de motivación en el cual los incentivos que impulsan a una persona a realizar cierto trabajo o actividad se encuentran fuera de ella misma.

La motivación extrínseca, según Agip et al. (2022), representa la fuerza impulsora que emana de elementos externos al individuo, los cuales influyen en su comportamiento y rendimiento laboral. Estos elementos pueden abarcar recompensas tangibles, como aumentos salariales, bonificaciones, reconocimiento público, premios o ascensos, así como también castigos, sanciones o la amenaza de pérdida del empleo. Si bien la motivación extrínseca puede resultar eficaz para estimular el rendimiento a corto plazo y para el cumplimiento de tareas específicas, su efectividad a largo plazo puede verse limitada si no se complementa con la motivación intrínseca.

Los autores también mencionan que, aunque puede incitar a la realización de actividades, su influencia en la satisfacción laboral y el compromiso a largo plazo puede ser restringida. Es fundamental reconocer que cada individuo responde de manera única a los estímulos externos, y que la combinación equilibrada de motivación extrínseca e intrínseca

puede ser esencial para promover un alto rendimiento y una motivación sostenible en el ámbito laboral.

- **Motivación intrínseca**

La motivación intrínseca, según Trasmonte y Maldonado (2022), se manifiesta cuando un individuo realiza una actividad por el puro placer de hacerlo, sin que se le ofrezca algún tipo de incentivo externo de manera evidente. Esta forma de motivación está relacionada con la capacidad que las personas tienen para juzgar su habilidad para planificar y llevar a cabo acciones necesarias para alcanzar ciertos objetivos, centrado en el deseo del individuo de llevar a cabo una conducta y de ser eficaz por su propio interés y satisfacción personal.

Para Olaya et al. (2014), la motivación intrínseca se origina de manera intrínseca en cada individuo; no obstante, mediante actividades grupales es posible fomentar la motivación en los estudiantes. Estas actividades no solo generan curiosidad y un deseo de aprender, sino que también despiertan la necesidad interna de competir y de auto determinarse para alcanzar metas. La motivación intrínseca se desarrolla de forma espontánea en el interior de una persona, sin que se vea influenciada por factores externos o recompensas. Este tipo de motivación lleva consigo una satisfacción intrínseca para el individuo y está estrechamente vinculada con la sensación de realización y plenitud personal.

La motivación intrínseca, según Calle (2021), es una fuerza impulsora que emana del interior de un individuo y ejerce influencia sobre su comportamiento, desempeño y compromiso laboral. Este tipo de motivación surge del interés personal, la satisfacción, el disfrute, la curiosidad, el deseo de superación y la sensación de logro. Las actividades realizadas por motivación intrínseca son aquellas que el individuo valora, encuentra significativas y le proporcionan satisfacción personal, sin depender de recompensas externas. La motivación intrínseca está estrechamente ligada a la autodeterminación, la autonomía y la realización personal.

El autor también menciona que se ha comprobado que las personas motivadas intrínsecamente tienden a ser más creativas, persistentes y comprometidas con sus tareas, lo que puede conducir a un mayor rendimiento y satisfacción laboral. Fomentar la motivación intrínseca en el entorno laboral puede implicar brindar oportunidades para el desarrollo personal, participación en proyectos significativos, retroalimentación constructiva y autonomía en la toma de decisiones. La combinación equilibrada de motivación intrínseca y extrínseca puede ser crucial para promover un alto rendimiento y un compromiso sostenible en el trabajo.

Según Calle (2021), los tres aspectos que influyen en la aparición de la motivación intrínseca son los siguientes:

- El conocimiento: esta motivación se manifiesta a través del interés de un individuo por adquirir nuevas habilidades, destrezas o formas de mejorar una actividad.
- El logro: esta motivación surge del deseo de superar una habilidad específica o de experimentar satisfacción al alcanzar un objetivo personal.
- Estímulo de la experiencia: esta motivación se relaciona con el placer que siente una persona al percibir que posee el talento o la capacidad para realizar una tarea con destreza.

3.2.2 Factores que intervienen en la motivación aboral

Según Bohórquez, et al. (2020), los factores que intervienen para fomentar la motivación laboral y alcanzar las metas propuestas, ya sean individuales o colectivas se encuentran:

- Relación laboral satisfactoria: la cual está basada en la satisfacción, la motivación y el desempeño es fundamental para mantener a los trabajadores comprometidos y enfocados en sus objetivos.

- Expectativas y compensaciones: centrada cuando los trabajadores sienten que sus esfuerzos están siendo reconocidos y recompensados, están más motivados para alcanzar sus metas.
- Clima laboral positivo: Un ambiente de trabajo positivo, donde los empleados se sientan cómodos y valorados, contribuye significativamente a su motivación y satisfacción en el trabajo.
- Resultados de la satisfacción laboral: Cuando los trabajadores experimentan satisfacción en su trabajo y logran sus metas, esto refuerza su motivación y los impulsa a seguir esforzándose. Los logros personales y profesionales son importantes para mantener alta la moral y el compromiso.

Una vez que estos factores están presentes y la motivación está en juego, los empleados tienden a ser más receptivos para alcanzar sus metas. Experimentar el éxito al alcanzar una meta fortalece su motivación intrínseca y los impulsa a establecer y perseguir nuevos objetivos. Es un ciclo continuo donde el reconocimiento y las compensaciones juegan un papel importante en el proceso de satisfacción laboral y en la motivación de los empleados.

3.2.3 Ventajas de la motivación laboral

Según Ramírez-Torres (2023), hoy en día, una de las principales dificultades que enfrentan las empresas es mantenerse competitivas en el mercado, por lo tanto, es crucial que desarrollen estrategias y herramientas que promuevan el crecimiento humano e intelectual, comenzando internamente y luego extendiéndolas a todos los miembros de la organización. El objetivo es garantizar un proceso continuo de identificación y respuesta a las necesidades, requerimientos y expectativas de todo el personal involucrado.

Una de las claves fundamentales para fomentar el progreso dentro de una empresa es la motivación de cada individuo, es esencial que las organizaciones reconozcan su importancia como un factor que influye directamente en la productividad y, por ende, en el desarrollo global

de la empresa. En un contexto marcado por el cambio constante, las empresas deben establecer criterios de selección que aseguren la contratación de personal que tenga una necesidad intrínseca de crecimiento personal y que esté consciente del valor de la mejora continua en el ámbito laboral (Ramírez-Torres, 2023).

La fuerza interna que impulsa a una persona es lo que la lleva a levantarse cada mañana, anticipando un día mejor que el anterior, es decir un trabajador con alta motivación tiene más posibilidades de aumentar su productividad en favor de la empresa, ya que la mayoría de las personas exitosas han demostrado ser excelentes gestores del tiempo. Una falta de motivación adecuada en el trabajo puede resultar en indisciplina, desinterés y renuncia laboral, esto lleva a que el individuo busque compañía externa para satisfacer sus motivaciones personales. Además, para dirigir la motivación hacia el trabajo, es crucial que el empleado tenga sus necesidades básicas cubiertas, que las tareas sean adecuadas para sus capacidades y que tanto sus experiencias pasadas como las tareas propuestas sean percibidas como positivas y beneficiosas por parte del individuo (Ramírez-Torres, 2023).

Según Padilla (2023), algunos de los beneficios más importantes son:

- Aumento de la productividad: La motivación de los empleados conlleva a una mayor productividad, ya que están dispuestos a esforzarse más en sus responsabilidades diarias.
- Retención del talento: La motivación juega un papel crucial en la retención del talento, ya que los empleados motivados tienden a permanecer en la empresa, reduciendo así los costos asociados a la rotación de personal y preservando el conocimiento acumulado.
- Mejora de la estabilidad emocional: La motivación está estrechamente relacionada con la estabilidad emocional, por lo tanto, un mayor nivel de motivación conduce a

una mayor estabilidad emocional, lo que contribuye a una sensación de bienestar general.

- Fomento de un ambiente laboral positivo: La motivación contribuye a crear un ambiente laboral más positivo, lo que eleva la moral de los empleados y fortalece la cultura organizacional.
- Estimulación de la innovación y la creatividad: Los empleados motivados suelen ser más proactivos y receptivos a la innovación, lo que promueve el desarrollo de nuevas ideas y enfoques dentro de la organización.
- Mejora en el servicio al cliente/usuario: La satisfacción del empleado se refleja en la satisfacción del cliente, debido a que un empleado motivado no solo brinda un mejor servicio al cliente, sino que también transmite una actitud positiva que impacta en la experiencia del cliente.

3.2.4 La motivación según el tipo de estímulo

Según Santander Universidades (2021) se tiene dos tipos de estímulo las cuales vienen siendo importantes en cualquier estrategia de éxito.

La motivación intrínseca surge de dentro de cada individuo y no depende de estímulos externos. Las gratificaciones que se obtienen al cultivar esta motivación son de naturaleza interna: autoestima, realización personal, autonomía, fortaleza interior, confianza, entre otras.

En contraste, la motivación extrínseca se refiere a las acciones realizadas con el fin de obtener una recompensa externa. Aunque el ejemplo más típico es el beneficio económico, esta motivación no se limita únicamente a buscar un aumento de salario, en su lugar, implica la búsqueda de validación por parte de otros: elogios y refuerzos psicológicos son elementos fundamentales de esta forma de motivación.

Según SPAIN (2023) en carácter del estímulo percibido en el que se centra en:

- Motivación positiva se refiere a cuando el impulso para realizar una acción o alcanzar un objetivo está asociado con una recompensa o premio.
- Motivación negativa ocurre cuando la conducta de un individuo está impulsada por el temor a una amenaza o castigo.

Asimismo, en el nivel de necesidad se ve lo siguiente (SPAIN, 2023):

- Motivación primaria se manifiesta cuando una persona actúa para satisfacer sus necesidades básicas.
- La motivación social ocurre cuando el comportamiento de un empleado es impulsado por el deseo de ser aceptado por un grupo social específico.

Según Sotelo (2011), la motivación juega un papel crucial en el éxito de una empresa, ya que influye significativamente en el logro de sus metas, sin embargo, muchos sectores aún no reconocen la importancia de este aspecto y continúan con prácticas de gestión que descuidan el factor humano. Esto ha resultado en una escasez de talento cualificado, lo que ha llevado a las empresas a buscar nuevas estrategias para atraer y retener a su personal.

Dado que la motivación es un concepto complejo y diversas teorías como también enfoques contribuyen a comprender la singularidad y complejidad del comportamiento laboral de las personas, es crucial prestar atención tanto al comportamiento individual como al entorno que lo rodea para mejorar el rendimiento humano. Esta perspectiva podría ser un nuevo campo de investigación que contribuya a la comprensión de un tema vital para la sociedad y las empresas. Las empresas que prosperan y mantienen una salud sólida suelen tener empleados altamente motivados y contentos con sus roles, por otro lado, aquellas empresas menos eficientes y financieramente inestables suelen estar plagadas de personal descontento y con escasa motivación laboral, quienes están a la espera de oportunidades para dejar la organización (Sotelo, 2011).

La motivación según Maslow (1943) aparece a raíz de cinco categorías/estímulos: los básicos, como los fisiológicos (alimento, agua, abrigo), seguidas de los de seguridad (protección, estabilidad), luego los sociales (afecto, amistad, sentido de pertenencia), seguidos de los de autoestima (prestigio, estatus, autovaloración) y, finalmente, los de autorrealización (satisfacción personal). Estas necesidades siguen una jerarquía donde los estímulos básicos deben ser satisfechos primero antes de que las de orden superior se vuelvan relevantes.

3.2.5 Orientación motivacional centrada en el ego vs la orientación motivacional centrada en la tarea

Según García (2015) en cuanto a cómo la motivación interactúa con la autoestima y el autoconcepto, es importante que se distinga entre estos dos conceptos. Ambas orientaciones no son contrarias, sino independientes entre sí, por lo tanto, es posible que los colaboradores presenten altos niveles en ambas orientaciones, en donde una alta orientación centrada en el ego pero baja en la tarea, o una alta orientación centrada en la tarea pero baja en el ego.

La orientación motivacional centrada en el ego se refiere a que la motivación del trabajador depende de desafíos y resultados en comparación con otros trabajadores. Por otro lado, la orientación motivacional centrada en la tarea implica que la motivación se basa en desafíos y resultados personales, así como en la percepción subjetiva de dominio y progreso, es decir, lo que motiva a estos colaboradores es superarse a sí mismos y mejorar sus propias marcas (García, 2015).

Según Bohorquez et al. (2020) a nivel mundial, todas las empresas necesitan mantener una relación positiva entre jefes y subordinados para alcanzar sus metas. El talento humano se considera el activo más valioso, ya que un equipo satisfecho tiende a mantener o mejorar la productividad debido a su compromiso y comportamiento hacia la empresa. Por tanto, es crucial que los líderes asuman un rol que fortalezca aspectos motivacionales como el respeto mutuo, una comunicación efectiva y el reconocimiento del trabajo de los empleados. Esto

ayudará a que los colaboradores se comprometan con su trabajo, se alineen con la misión y visión de la empresa, y asuman sus responsabilidades con mayor dedicación, por el contrario, un equipo insatisfecho verá disminuido su rendimiento y la calidad de su trabajo se verá afectada.

Por lo tanto, la motivación debe ser una consideración central en las instituciones y empresas para garantizar resultados positivos entre sus empleados, esto implica que todas las actividades se realicen en consonancia con los objetivos de la organización, es decir, en relación con el trabajo. La motivación se suele vincular con los incentivos debido al entusiasmo que genera en los trabajadores, lo que influye de manera positiva en su comportamiento y los impulsa a alcanzar tanto los objetivos de la empresa como sus metas personales. Además, al mejorar el nivel de satisfacción en las actividades laborales, se promueve un ambiente más productivo y positivo en la organización.

3.2.6 *Desmotivación laboral*

Según Menendez (2023), la desmotivación laboral se define como la insatisfacción o pérdida de interés gradual de un empleado en su trabajo, lo que puede tener consecuencias graves, como la frustración, la baja productividad, el ausentismo o la alta rotación del personal. Los trabajadores desmotivados muestran poco interés en esforzarse por la empresa, sus colegas o sus propios objetivos, de igual manera, carecen de compromiso ya que sus palabras no se corresponden con sus acciones, carecen de entusiasmo y no tienen ganas de seguir desempeñando sus funciones, en consecuencia, tienden a realizar el mínimo esfuerzo para cumplir con sus responsabilidades. Por lo tanto, los empleados desmotivados laboralmente suelen experimentar emociones como apatía y frialdad en el trabajo, lo cual es un problema grave para las empresas, ya que afecta directamente a la productividad.

Asimismo, Menendez (2023) también señala la forma de detectar estas causales: por ejemplo, en el incumplimiento de horarios, ya que esta es una manifestación común de la

desmotivación laboral relacionada con entregar proyectos tarde o tener un historial de asistencia irregular al trabajo

La falta de participación es una consecuencia grave de la desmotivación laboral, según datos, un 85% de los profesionales no están satisfechos con su trabajo. Las prácticas de gestión y el entorno laboral son dos razones principales por las cuales muchos empleados no se sienten comprometidos o entusiastas con el rol que desempeñan en sus empleos. Los profesionales que experimentan desmotivación laboral tienden a evitar involucrarse en el lugar de trabajo y pueden responder constantemente con negativas ante nuevos desafíos o proyectos. La desmotivación laboral puede propagarse entre los empleados, lo que desencadena conflictos con los compañeros (Bohorquez et al., 2020).

Un empleado desmotivado puede afectar negativamente el desempeño de sus colegas y provocar una disminución en la productividad general del equipo. Muchas veces, también se da a conocer que muchos de los trabajadores dejan un determinado trabajo por la ausencia de reconocimiento de sus superiores, ello demostrado ante la ausencia de motivaciones dirigidas al mismo que lo hagan ver que en la empresa su trabajo es valorado y propiamente reconocido (Aguirre, 2022).

3.3.La gestión del talento humano y motivación laboral en organizacionales públicas y privadas

Según Bohorquez et al. (2020), la gestión del talento humano es crucial tanto en el sector público como en el privado, y es cierto que históricamente ha habido diferencias significativas en cómo se aborda esta gestión en cada sector. En el sector privado, la competitividad y la necesidad de maximizar la eficiencia y la productividad han llevado a una mayor atención hacia la gestión estratégica del talento humano. Las empresas privadas suelen invertir recursos significativos en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal, esto se debe a que reconocen que contar con empleados motivados, competentes y

comprometidos es fundamental para alcanzar sus objetivos comerciales y mantenerse competitivas en el mercado.

Por otro lado, en el sector público, la gestión del talento humano a menudo se ha visto obstaculizada por una serie de factores, como la burocracia, la falta de flexibilidad en los procesos de contratación y promoción, y la falta de incentivos para la innovación y el rendimiento. Además, puede haber limitaciones presupuestarias y políticas que dificultan la implementación de prácticas modernas de gestión del talento. Sin embargo, es importante destacar que en los últimos años ha habido un reconocimiento creciente en el sector público sobre la importancia de una gestión estratégica del talento humano. Muchas organizaciones gubernamentales están trabajando para implementar medidas que les permitan reclutar, retener y desarrollar a los mejores profesionales. Esto incluye la adopción de prácticas de gestión del desempeño, programas de capacitación y desarrollo, y la promoción de una cultura organizacional que valore y reconozca el talento (Merchan, 2022).

Por consiguiente, si bien puede haber diferencias en la forma en que se gestiona el talento humano entre el sector público y el privado, es fundamental que ambas esferas reconozcan la importancia de invertir en su capital humano para lograr el éxito a largo plazo. La gestión estratégica del talento humano es una parte integral de cualquier organización, independientemente de su naturaleza. El factor humano es esencial para el éxito de cualquier empresa, debido a que se puede tener la mejor tecnología, los procesos más eficientes y los productos más innovadores, pero si no se cuenta con un equipo humano competente, motivado y bien gestionado, es muy difícil alcanzar el éxito a largo plazo (Ponce et al., 2023).

La gestión del talento humano abarca una serie de aspectos, desde la contratación y el desarrollo profesional hasta la creación de un ambiente de trabajo positivo y el fomento de la colaboración y el trabajo en equipo. Cuando las empresas invierten en la gestión del talento humano, están invirtiendo en su futuro, ya que un equipo comprometido y capacitado puede

marcar la diferencia en términos de productividad, innovación y satisfacción del cliente. Además, en un mercado cada vez más competitivo y globalizado, retener el talento se ha convertido en un desafío importante para muchas empresas. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones desarrollen estrategias efectivas para atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos, es por ello por lo que, la gestión del talento humano es una pieza clave en la construcción de una organización empresarial sólida y exitosa (Quiroz-Figueroa et al., 2021).

3.4. Antecedentes

Antecedentes Internacionales

Acurio, Álvarez, Manosalvas y Amores (2020) Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo S.A del cantón Valencia, Ecuador, Revista Universidad y Sociedad, Ecuador.

La gestión del capital humano es fundamental para mejorar el ambiente laboral en las empresas y adaptarse a las demandas del mercado laboral, priorizando el bienestar del personal. En este estudio, se desarrolla un modelo de gestión del talento humano destinado a mejorar el rendimiento laboral en Contigo S.A. en el cantón Valencia, Ecuador. Se llevó a cabo una investigación de campo con el personal de la empresa, utilizando diversos enfoques teóricos y empíricos, como el inductivo-deductivo, el analítico-sintético y el sistémico-estructural-funcional. Para ello, se emplearon técnicas de encuesta y entrevista, que facilitaron el diseño del modelo de gestión del talento humano en áreas como el reclutamiento, la organización, el reconocimiento y las recompensas, la capacitación, la retención del personal y la documentación, con el objetivo de mejorar el desempeño laboral. Se concluye con una propuesta de modelo de gestión de talento humano para la empresa Contigo S.A. como herramienta eficaz para mejorar el desempeño laboral, cumpliendo con cada una de las funciones de los trabajadores, bajo condiciones favorables de seguridad, previniendo accidentes dentro y fuera de la empresa.

Se optó por esta investigación, ya que evalúa y explora una de las variables estudiadas en el desarrollo del presente trabajo de investigación, generando un modelo del cual se pueden recabar ideas para aplicarlo en el sector público

Barrios-Hernández, Olivero-Vega y Figueroa-Saumet (2020) Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas, Información tecnológica, Colombia.

El objetivo del estudio fue examinar y evaluar las condiciones relacionadas con la gestión del talento humano que estimulan el crecimiento de habilidades dinámicas en un conjunto de ejecutivos empresariales. Se llevó a cabo una investigación cuantitativa, utilizando una encuesta compuesta por catorce preguntas evaluadas en una escala tipo Likert, dirigida a setenta líderes empresariales de diferentes sectores económicos en Barranquilla, Colombia. Los resultados indican que el intercambio de conocimientos y un estilo de liderazgo que fomente la transformación y el cambio tienen un efecto positivo en el desarrollo de habilidades dinámicas en los líderes, permitiéndoles adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno. Se escogió esta investigación, ya que abarca una variable la cual se desarrollará en el estudio, asimismo ejemplifica ámbitos que pueden ser relevantes en el desarrollo de la investigación.

Antecedentes Nacionales

Cabellos (2023) Gestión del talento humano y la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de San Isidro, 2022, Universidad César Vallejo, Lima.

El propósito principal de este estudio fue explorar la conexión entre la administración del personal y la motivación laboral en la Municipalidad Distrital de San Isidro en el año 2022. Se empleó un enfoque cuantitativo y se utilizó el software SPSS V24 para analizar los datos

recopilados. El diseño de la investigación fue no experimental, de corte transversal y descriptivo correlacional. La muestra consistió en 88 empleados municipales, y se desarrollaron dos encuestas utilizando la escala de Likert para medir la gestión del talento humano y la motivación laboral. Los datos fueron procesados con tablas y figuras estadísticas, asimismo se aplicaron métodos analíticos, sintéticos y estadísticos para describir e interpretar los resultados.

El estudio ha demostrado que la GTH y la ML son fundamentales para el éxito organizacional y para aumentar la calidad de orientación al servicio del personal. Fue valioso recabar opiniones de los colaboradores que son de apoyo, de igual modo, el estudio fue exitoso en el logro de los objetivos previstos.

Esta tesis ayuda a la estructuración de la presente investigación, ya que engloba las dos variables que se profundizará en la investigación, asimismo, su ámbito de aplicación es una municipalidad.

Ortega (2022) Relación entre la gestión del talento humano y la motivación laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de Pativilca en el 2020, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Perú.

El estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la Gestión del Talento Humano y la Motivación Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Pativilca en el año 2020, este estudio se llevó a cabo mediante un enfoque cuantitativo, utilizando un diseño no experimental de nivel correlacional. La muestra consistió en 50 empleados administrativos de dicha municipalidad, por otro lado, para determinar la correlación entre estas dos variables, se utilizó el estadístico de Correlación de Pearson. El valor de significancia asintótica (P Calculado) fue de 0.000, lo que resultó ser menor que el nivel de significación de 0.05. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la

hipótesis alterna, es decir, la hipótesis planteada por el investigador. En conclusión, se estableció que existe una relación significativa entre la Gestión del Talento Humano y la Motivación Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Pativilca en el año 2020. Esta relación se caracteriza por una correlación positiva perfecta, demostrada por un coeficiente de correlación de 0.968**. Esto indica que a medida que la Gestión del Talento Humano mejora, la Motivación Laboral también tiende a aumentar de manera significativa. Esta investigación ayuda en el desarrollo de la presente tesis, ya que engloba dos variables tocadas en la investigación, asimismo detalla la relación de las mismas aplicado en una municipalidad.

Antecedentes Locales

Tejada (2020) Motivación laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una municipalidad distrital de Arequipa, 2020, Universidad Católica San Pablo, Arequipa.

Esta investigación se llevó a cabo con el propósito de indagar sobre la posible relación entre la Motivación Laboral y el Compromiso Organizacional en los empleados de una Municipalidad ubicada en Arequipa, Perú. Para alcanzar este objetivo, se empleó un enfoque cuantitativo con un diseño correlacional de tipo transversal y un método deductivo. La muestra de participantes encuestados estuvo compuesta por 65 individuos con edades comprendidas entre los 21 y 60 años. Ambas variables de interés cuentan con sus propias dimensiones. En el caso de la Motivación Laboral, se adoptó la teoría de Deci y Ryan, conocida como "Teoría de la Autodeterminación", la cual conceptualiza la motivación como la capacidad del individuo para reconocer su potencial y establecer metas y objetivos futuros. Las dimensiones consideradas dentro de esta teoría fueron la motivación intrínseca, identificada, introyectada, de regulación extrema y la desmotivación. En cuanto a la segunda variable de estudio, el "Compromiso Organizacional", se basó en la teoría de Meyer y Allen, quienes lo definen como

un estado psicológico en el cual el individuo decide continuar o abandonar su trabajo considerando el vínculo que tiene con la organización. Las dimensiones que conforman esta variable son el compromiso afectivo, de continuidad y normativo. Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron la escala de Motivación en el Trabajo de R-MAWS (2012), un cuestionario compuesto por 19 preguntas, cada una relacionada con una dimensión específica, y la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991), también un cuestionario que consta de 18 preguntas agrupadas en las tres dimensiones mencionadas anteriormente. Los resultados obtenidos señalan una correlación positiva, moderada ($r=0.416$), pero altamente significativa ($x=0.001$), lo que sugiere que, a mayor motivación laboral, mayor es el compromiso organizacional de los empleados municipales.

Rosado (2021) La Motivación y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la municipalidad distrital de San Juan de Siguan Arequipa, 2020, Universidad Alas Peruanas, Arequipa.

El objetivo del estudio fue investigar la relación entre la motivación y el desempeño laboral de los empleados de una municipalidad. El problema de la falta de motivación en las instituciones, tanto públicas como privadas, es destacado en la introducción del estudio. Se argumenta que esta falta de motivación puede afectar el rendimiento de los empleados, lo que hace necesario que las instituciones implementen sistemas de recompensas que incentiven a los trabajadores y los motiven a participar activamente en las actividades de la organización. La metodología utilizada en el estudio es cuantitativa y correlacional. Se realizó un censo en el que se encuestó a 40 empleados de la Municipalidad Distrital de San Juan de Siguan, utilizando un cuestionario estructurado para recopilar datos sobre motivación y desempeño laboral. La hipótesis del estudio sugiere que probablemente existe una relación entre la motivación y el desempeño laboral de los empleados de la municipalidad. El análisis estadístico arrojó un

coeficiente de correlación de 0.996, lo que indica una correlación muy alta entre las variables de motivación y desempeño laboral. Esto lleva a la conclusión de que sí existe una relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral, con una correlación positiva fuerte. Asimismo, el estudio confirma la importancia de la motivación en el desempeño laboral de los empleados de la Municipalidad Distrital de San Juan de Siguaná y sugiere que el diseño e implementación de sistemas de recompensas pueden ser efectivos para mejorar la motivación y, en consecuencia, el rendimiento laboral. Esta investigación es fundamental, ya que abarca una de mis variables, se aplica en una municipalidad y me otorga datos aplicados al desempeño laboral, lo cual es una de las variables que se busca con la consigna del presente estudio.

4. HIPÓTESIS

Dado que, la gestión del talento humano por competencias hace referencia a la planificación, reclutamiento, desarrollo, motivación y retención de los colaboradores en la entidad. Ello implica mantener una cantidad adecuada de plazas y las personas idóneas a ellas, garantizando el compromiso de cada una de ellas en el logro de metas que la entidad plantee. Es probable que, pueda existir una relación significativa entre la gestión del talento humano por competencias y la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor en Arequipa al 2024.



CAPÍTULO II PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

- Técnica: Encuesta, documental.
- Instrumento: Ficha de observación cuestionario.

1.1. Estructuras de los Instrumentos

Para la variable gestión del talento humano por competencias, se adaptó el instrumento desarrollado por Anastacio et al. (2020), el cual se presenta de la siguiente manera:

Variable:

- Gestión del talento humano por competencias.

Dimensiones y enunciados:

- Gestión del conocimiento organizacional (3 ítems)
- Desempeño y competencias (3 ítems)
- Crecimiento y desarrollo profesional (5 ítems)

Para la variable motivación laboral, el instrumento se adaptó de Godoy (2017), el cual se presenta de la siguiente manera:

Variable:

- Motivación laboral.

Dimensiones y enunciados:

- Motivación extrínseca (10 ítems).
- Motivación intrínseca (14 ítems).

Respecto a la confiabilidad y validación de los instrumentos, se consideraron los resultados obtenidos por los autores de los instrumentos, en ese sentido, para la variable motivación laboral, Anastacio et al. (2020) realizó una validación de constructo por 3 expertos de la especialidad, por otro lado, la confiabilidad obtuvo un alfa de Cronbach de 0,800.

En cuanto a la variable motivación laboral, Godoy (2017) hizo una validación de contenido por un metodólogo con grado académico de Doctor, asimismo, Godoy (2017) calculó el alfa de cronbach de 0,840.

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1.Ámbito

El estudio se desarrollará en la Municipalidad de Vítor ubicada en la Provincia de Arequipa y departamento de Arequipa, Plaza Principal S/N.

2.2.Temporalidad

La investigación se va a desarrollar entre el mes de febrero del 2024 hasta el mes de mayo del 2024.

2.3.Unidades de Estudio

2.3.1 Población

Actualmente se cuenta con un total de 46 trabajadores (planilla), los cuales se encuentran en los diferentes regímenes laborales que mantiene la entidad entre los que están 1057, 728 y 276, siendo los mismos los que ocupan los diferentes cargos de la Municipalidad de Vítor al 2024.

2.3.2 Muestra

Para el presente estudio se consideran 40 trabajadores por el acceso brindado para poder encuestarlos, sin limitaciones y con una adecuada predisposición para el desarrollo de las encuesta y obtención de datos de las mismas.

Asimismo, debido a que se cuenta con el acceso a estudiar solo a 40 colaboradores se utilizará el muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual indica que se seleccionaron a los trabajadores de la municipalidad en función de su accesibilidad y proximidad al investigador, por lo tanto, el cálculo de la muestra no requirió alguna fórmula estadística para determinar el número de colaboradores que participaron del estudio.

3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los datos para este estudio se recopilarán a través de encuestas impresas las cuales serán aplicadas de manera presencial, esto se realizará luego de solicitar la autorización a la municipalidad y coordinar los horarios disponibles para levantar la información de los colaboradores.

Después, los datos recolectados se almacenarán en Microsoft Excel para la codificación y posterior análisis estadístico en el software SPSS versión 26. Se elaborarán representaciones gráficas y tablas de frecuencia, seguidas de un análisis inferencial destinado a establecer la relación entre las variables. Dicho análisis incluirá el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman o Pearson, según la distribución normal de la muestra.

3.1. Recursos necesarios (Humanos, Materiales, Financieros)

a) Humanos

Arnold Miguel Apaza Limache

b) Materiales

- Lapiceros.
- Lápiz.
- Borrador.
- Hojas bond A-4.
- Laptops.
- Memoria USB.
- Impresora.

c) **Financieros****Tabla 3**
Presupuesto de investigación

Descripción	Inversión
Viáticos	S/. 100.00
Movilidad	S/. 120.00
Papelería	S/. 30.00
Materiales de escritorio	S/. 250.00
Empastados y anillados	S/. 100.00
Derechos de titulación	S/. 1750.00
Total	S/. 2350.00

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

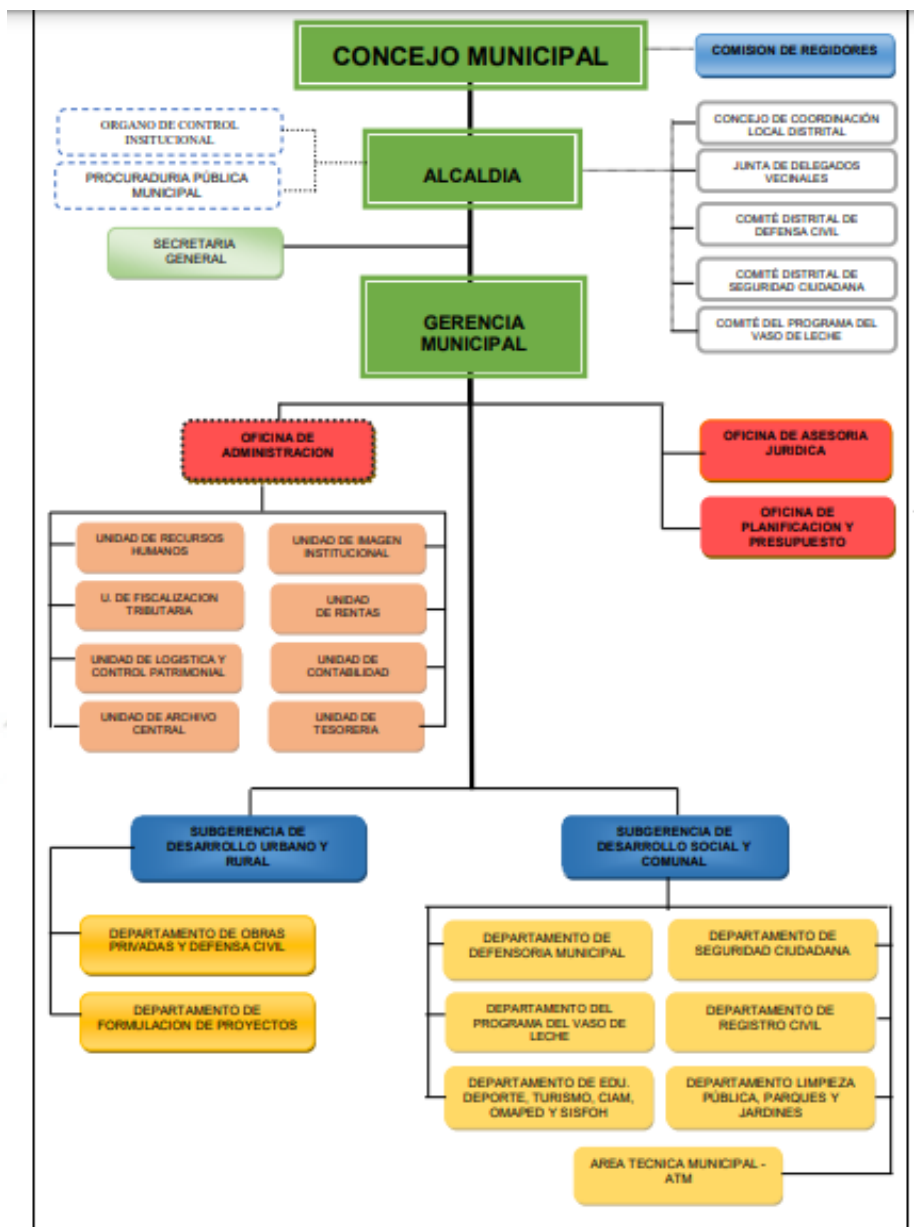


CAPITULO III RESULTADOS

1.1 Datos de la municipalidad de Vitor

1.1.1 Organigrama de la municipalidad de Vitor

Figura 1
Organigrama de la municipalidad de Vitor



Fuente: Reglamento de Organizaciones y Funciones (ROF).

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

- Unidad de Recursos Humanos:** Ejecutar los procesos técnicos de selección, contratación, evaluación, control de asistencia, remuneraciones, pensiones, relaciones laborales y bienestar personal.

- **Unidad de Fiscalización Tributaria:** Iniciar y ejecutar el proceso sancionador de forma oportuna y eficiente, efectuando acciones para fiscalizar y cautelar el cumplimiento de las disposiciones municipales.
- **Unidad de Logística y Control Patrimonial:** Planificar, organizar, control y supervisar la gestión de Adquisición de bienes y servicios, conforme al marco legal vigente.
- **Unidad de Archivo Central:** Gestionar y custodiar la documentación que se genera en la institución de acuerdo a los procedimientos establecidos con base normativa que regula el manejo de archivos a nivel nacional.
- **Unidad de Imagen Institucional:** Difundir y promover la imagen de la institución a través de la difusión de las diferentes actividades que realiza ante la sociedad.
- **Unidad de Rentas:** Planear, organizar, dirigir y supervisar las actividades dentro de la Institución en el marco de la Ley Nacional de Tributación Municipal.
- **Unidad de Tesorería:** Desarrollar actividades variadas del sistema de tesorería, generalmente supervisa la labor de personal técnico.
- **Asesoría Jurídica:** Verifica que los actos administrativos de la Municipalidad, que estén bajo su ámbito operativo sean conforme a ley.
- **Oficina de Planificación y Presupuesto:** Planear, organizar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar actividades técnico – administrativa prestando asesoría, apoyo o control según corresponda.

- **Sub Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural:** Supervisar los proyectos en ejecución de la entidad, también elabora los estudios que requieran y sean de necesidad para la población.
- **Departamento de Obras Privadas y Defensa Civil:** Administrar las actividades y procedimientos que se realizan en el gobierno local dentro de los parámetros técnicos normativos del diseño y ejecución de los proyectos de infraestructura pública / privada.
- **Departamento de Formulación de Proyectos:** Gestionar la Elaboración de los proyectos de inversión pública de acuerdo a los parámetros técnicos normativos vigentes.
- **Sub Gerencia de Desarrollo Social y Comunal:** Planificar, organizar, y ejecutar acciones que permitan desarrollar procesos de inclusión social ante la comunidad, generando procesos de interrelación sociedad – entidad.
- **Departamento de Defensoría Municipal:** Proteger y velar los derechos del niño, niñas y adolescentes
- **Departamento de Seguridad Ciudadana:** Elaborar, organizar, ejecutar y supervisar actividades que permitan garantizar la seguridad de las personas de la jurisdicción del Distrito de Vitor.
- **Departamento de Registro Civil:** Gestionar los servicios de registro de nacimientos, defunciones, casamientos, divorcios en sus múltiples formas según marco legal vigente.
- **Departamento de Vaso de Leche:** Planificar, programar, dirigir y supervisar las actividades propias del Programa Vaso de Leche.

- **Departamento de Limpieza Publica, Parques y Jardines:** Gestionar los procesos operativos de recolección domiciliaria, barrido de calles y espacios públicos, transporte y disposición final de los residuos sólidos, cuidado y mejoramiento de los Parques y Jardines.
- **Área Técnica Municipal (ATM):** Planificar y promover la Gestión Integral de los servicios de Saneamiento básico en toda la jurisdicción.
- **Secretaria General:** Programar, dirigir, y coordinar el apoyo administrativo del Concejo Municipal.

1.1.2 Plan de capacitación anual

Tabla 4

Matriz de participantes – Municipalidad Distrital de Vitor

MATRIZ DE PARTICIPANTES - MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE VITOR							
2024							
N°	1. PROPUESTA DE NOMBRE DE LA ACCIÓN DE LA CAPACITACIÓN	2. GÉNERO	3. RÉGIMEN LABORAL	4. PUESTO	5. TIPO DE FUNCIÓN DEL PUESTO	6. VALOR DEL TIPO DE FUNCIÓN	7. ÓRGANO O UNIDAD ORGÁNICA
1	El ABC de las compras públicas	MASCULINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	UNIDAD LOGISTICA Y CONTROL PATRIMONIAL
2	El ABC de las compras públicas	FEMENINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	UNIDAD LOGISTICA Y CONTROL PATRIMONIAL
3	El ABC de las compras públicas	FEMENINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	UNIDAD DE TESORERIA
4	El ABC de las compras públicas	FEMENINO	1057	SECRETARIA DE GERENCIA	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	ADMINISTRACION

5	Programación y formulación multianual del presupuesto.	FEMENINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	OFICINA DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO
6	Proceso presupuestario: Incorporación, certificación, compromiso, modificaciones y previsiones presupuestales.	FEMENINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	OFICINA DE PLANIFICACION Y PREEUPUESTO
7	Proceso presupuestario: Incorporación, certificación, compromiso, modificaciones y previsiones presupuestales.	MACULINO	1057	GERENTE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	ALTA DIRECCION
8	Proceso presupuestario: Incorporación, certificación, compromiso, modificaciones y previsiones presupuestales.	MASCULINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	UNIDAD LOGISTICA Y CONTROL PATRIMONIAL
9	Proceso presupuestario: Incorporación, certificación, compromiso, modificaciones y previsiones presupuestales.	FEMENINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	OFICINA DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO
10	Seguimiento a la ejecución presupuestal de las inversiones.	FEMENINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	OFICINA DE PLANIFICACION Y PREEUPUESTO
11	Seguimiento a la ejecución presupuestal de las inversiones.	MASCULINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	SUBGERENCIA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL
12	Seguimiento a la ejecución presupuestal de las inversiones.	MASCULINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	DPTO. OBRAS PRIVADAS Y DEFENSA CIVIL
13	Seguimiento a la ejecución presupuestal de las inversiones.	MASCULINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	SUBGERENCIA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL
14	Formación de defensores y defensoras del servicio de defensoría de la niña, niño y adolescente	FEMENINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	SECRETARIA GENERAL

15	Ética en las contrataciones del Estado	MASCULINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	UNIDAD DE LOGISTICA Y CONTROL PATRIMONIAL
16	Ética en las contrataciones del Estado	FEMENINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	UNIDAD DE LOGISTICA Y CONTROL PATRIMONIAL
17	Ética en las contrataciones del Estado	FEMENINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	UNIDAD DE TESORERIA
18	Gestión del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado - SEACE	MASCULINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	UNIDAD DE LOGISTICA Y CONTROL PATRIMONIAL
19	Gestión del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado - SEACE	FEMENINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	UNIDAD DE LOGISTICA Y CONTROL PATRIMONIAL
20	Gestión del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado - SEACE	FEMENINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	UNIDAD DE TESORERIA
21	Gestión integral de residuos sólidos municipales, Edición 2024	MASCULINO	276	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	SUBGERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNAL
22	Gestión integral de residuos sólidos municipales, Edición 2024	FEMENINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	DPTO. MANTEN.PARQUES Y JARDINES-LIMPIEZA PUBLICA
23	Gestión de riesgo de desastres	MASCULINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	SUBGERENCIA DE DESARROLLO RURAL Y RURAL
24	Gestión de riesgo de desastres	MASCULINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	DPTO. OBRAS PRIVADAS Y DEFENSA CIVIL
25	Gestión de riesgo de desastres	MASCULINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	SUBGERENCIA DE DESARROLLO RURAL Y RURAL
26	El ABC de la interculturalidad	MASCULINO	276	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	SUBGERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNAL
27	El ABC de la interculturalidad	FEMENINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	SUBGERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNAL
28	El ABC de la interculturalidad	FEMENINO	276	SECRETARIA	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	ALCALDÍA
29	El ABC de la interculturalidad	MASCULINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	UNIDAD DE RENTAS

30	El ABC de la interculturalidad	FEMENINO	276	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	DPTO.P.V.L.
31	El ABC de la interculturalidad	FEMENINO	276	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	DPTO.REGISTRO CIVIL
32	El ABC de la interculturalidad	FEMENINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	ALCALDIA
33	Lineamientos técnicos aplicables a las fases de seguimiento y evaluación de los planes de acción regional, provincial y distrital de seguridad ciudadana	MASCULINO	276	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	SUBGERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNAL
34	Lineamientos técnicos aplicables a las fases de seguimiento y evaluación de los planes de acción regional, provincial y distrital de seguridad ciudadana	FEMENINO	276	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	DPTO SEGURIDAD CIUDADANA
35	Modernización de la gestión pública	MACULINO	1057	GERENTE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	ALTA DIRECCION
36	Modernización de la gestión pública	MASCULINO	1057	ASESOR	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	OFICINA DE ASESORIA JURIDICA
37	Modernización de la gestión pública	FEMENINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	OFICINA PLANIFICACION Y PRESUPUESTO
38	Modernización de la gestión pública	FEMENINO	276	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
39	Modernización de la gestión pública	FEMENINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	SECRETARIA GENERAL
40	Modernización de la gestión pública	MASCULINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	UNIDAD DE RENTAS
41	Modernización de la gestión pública	MASCULINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	UNIDAD DE LOGISTICA Y CONTROL PATRIMONIAL
42	Fortalecimiento de capacidades para la implementación y funcionamiento de los CIAM	MASCULINO	276	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	SUBGERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNAL

43	Fortalecimiento de capacidades para la implementación y funcionamiento de los CIAM	FEMENINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	SUBGERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNAL
44	Elaboración, ejecución y evaluación del Plan de Desarrollo de las Personas 2024	FEMENINO	276	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
45	Elaboración, ejecución y evaluación del Plan de Desarrollo de las Personas 2024	MACULINO	1057	GERENTE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	ALTA DIRECCION
46	Herramientas para la gestión del talento: Gestión del Rendimiento y Gestión de la Capacitación	MACULINO	1057	GERENTE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	ALTA DIRECCION
47	Herramientas para la gestión del talento: Gestión del Rendimiento y Gestión de la Capacitación	FEMENINO	276	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
48	Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) en entidades públicas.	FEMENINO	276	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
49	Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) en entidades públicas.	FEMENINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	DPTO. MANTEN.PARQUES Y JARDINES-LIMPIEZA PUBLICA
50	Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) en entidades públicas.	MASCULINO	276	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	SUBGERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNAL
51	Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) en entidades públicas.	MASCULINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	SUBGERENCIA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL
52	Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) en entidades públicas.	FEMENINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	DPTO. DE SEGURIDAD CIUDADANA

53	Procedimiento Administrativo Disciplinario	MACULINO	1057	GERENTE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	ALTA DIRECCION
54	Procedimiento Administrativo Disciplinario	FEMENINO	276	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
55	Procedimiento Administrativo Disciplinario	MASCULINO	1057	ASESOR	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	OFICINA DE ASESORIA JURIDICA
56	Documentos de gestión en el marco del SAGRH	MACULINO	1057	GERENTE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	ALTA DIRECCION
57	Documentos de gestión en el marco del SAGRH	FEMENINO	276	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
58	Normas para la gestión del proceso de administración de legajos	FEMENINO	276	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
59	Conceptos de la gestión fiscal de RRHH: Tipos de registro, regímenes laborales, tipos de conceptos de ingresos comunes por régimen laboral y montos aprobados por Ley, cálculo de beneficios sociales	FEMENINO	276	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
60	Formulación, implementación y ejecución de planes de acción de Seguridad Ciudadana	MASCULINO	276	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	SUBGERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNAL
61	Formulación, implementación y ejecución de planes de acción de Seguridad Ciudadana	FEMENINO	276	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	DPTO. SEGURIDAD CIUDADANA
62	Formulación, implementación y ejecución de planes de acción de Seguridad Ciudadana	FEMENINO	728	SERENO	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	DPTO. SEGURIDAD CIUDADANA
63	Guía general para identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública, a nivel de perfil	FEMENINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	OFICINA DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO

64	Guía general para identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública, a nivel de perfil	MASCULINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	SUBGERENCIA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL
65	Guía general para identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública, a nivel de perfil	MASCULINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	DPTO. OBRAS PRIVADAS Y DEFENSA CIVIL
66	Guía general para identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública, a nivel de perfil	MASCULINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	SUBGERENCIA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL
67	Inversión pública: Lineamientos para la identificación y registro de las IOARR	FEMENINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	OFICINA DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO
68	Inversión pública: Lineamientos para la identificación y registro de las IOARR	MASCULINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	SUBGERENCIA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL
69	Inversión pública: Lineamientos para la identificación y registro de las IOARR	MASCULINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	DPTO. OBRAS PRIVADAS Y DEFENSA CIVIL
70	Inversión pública: Lineamientos para la identificación y registro de las IOARR	MASCULINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	SUBGERENCIA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL
71	Estructura y funcionamiento del Estado Peruano	MASCULINO	1057	GERENTE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	ALTA DIRECCION
72	Estructura y funcionamiento del Estado Peruano	MASCULINO	1057	ASESOR	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	OFICINA DE ASESORIA JURIDICA
73	Estructura y funcionamiento del Estado Peruano	FEMENINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	SECRETARIA GENERAL
74	Idoneidad en el acceso y ejercicio de la función pública	FEMENINO	276	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

75	Integridad en la gestión pública	FEMENINO	276	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
76	Integridad en la gestión pública	MACULINO	1057	GERENTE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	ALTA DIRECCION
77	Integridad en la gestión pública	MASCULINO	1057	ASESOR	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	OFICINA DE ASESORIA JURIDICA
78	Integridad en la gestión pública	FEMENINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	SECRETARIA GENERAL
79	Integridad en la gestión pública	FEMENINO	1057	JEFE	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN INTERNA	3	UNIDAD DE TESORERIA
80	Integridad en la gestión pública	MASCULINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	UNIDAD DE RENTAS
81	Transformación digital en el Perú	FEMENINO	276	SECRETARIA	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	ALCALDIA
82	Transformación digital en el Perú	FEMENINO	1057	ASISTENTE	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	ALCALDIA
83	Transformación digital en el Perú	FEMENINO	1057	SECRETARIA	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	GERENCIA
84	Transformación digital en el Perú	FEMENINO	1057	SECRETARIA	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	SUBGERENCIA DE DESARROLLO URBANO Y RURAL
85	Transformación digital en el Perú	FEMENINO	1057	SECRETARIA	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	SUBGERENCIA DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNAL
86	Transformación digital en el Perú	FEMENINO	1057	ALMACENER A	FUNCIONES DE SOPORTE O COMPLEMENTO	1	UNIDAD DE LOGISTICA Y CONTROL PATRIMONIAL

Fuente: Plan de Capacitación RRHH - MDV

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

1. Inversión en capacitación: La municipalidad está priorizando el desarrollo de competencias clave en su personal directivo y administrativo. Esto se evidencia en los cursos específicos como "El ABC de las compras públicas" y los relacionados con procesos presupuestarios. Esta inversión en capital humano puede mejorar la eficiencia operativa y la calidad de los servicios municipales.

2. Enfoque en compras públicas y gestión presupuestaria: La concentración en estas áreas sugiere un compromiso con:

- Optimización de recursos públicos

- Cumplimiento de normativas de contratación
- Planificación financiera estratégica
- Transparencia en la gestión de fondos públicos Este enfoque puede mejorar la confianza ciudadana y la eficiencia en el uso de recursos municipales.

3. Fortalecimiento de la gestión interna: La predominancia de funciones de administración interna (6 de 8 participantes) indica:

- Un esfuerzo por mejorar procesos internos
- Búsqueda de mayor eficiencia operativa
- Posible reestructuración o modernización administrativa
- Énfasis en la profesionalización de la gestión municipal

4. Desarrollo de competencias específicas: Los cursos ofrecidos apuntan al desarrollo de habilidades como:

- Gestión de adquisiciones
- Planificación financiera
- Manejo presupuestario
- Cumplimiento normativo Estas competencias son cruciales para una administración pública eficiente y transparente.
- Aplicación de resultados: Es crucial contribuir con la información obtenida y aplicarla en el desarrollo de actividades.
- Manejo de documentación. Competencia crucial en el análisis, comprensión y desarrollo de la distinta documentación que ingresada

5. Transformación digital: El apego a la tecnología otorga una mayor facilidad en desarrollo habilidades y capacidades frente a las realidades cambiantes.

- Evaluar la situación actual
- Identificar Oportunidades

- Establecer objetivos
- Plan de Acción

6. Optimización y gestión del tiempo: La adecuada actualización hace posible el buen desenvolvimiento y servicio ofrecido.

- Flujos de trabajo
- Reuniones efectivas
- Capacitación constante

7. Seguridad en el trabajo: Apego por salvaguardar la integridad física y psicológica de los colaboradores en su ambiente de trabajo.

- Políticas claras
- Cumplimiento normativo
- Ambiente saludable
- Reconocimiento y recompensas

1.1.3 Competencias por áreas y puestos

AREA	PUESTO	COMPETENCIAS TÉCNICAS	COMPETENCIAS BLANDAS
GERENCIA	GERENTE MUNICIPAL	-Conocimiento en gestión pública, (normativas y regulaciones) -Capacidad para optimizar los recursos financieros -Conocimiento de las leyes y regulaciones que afectan la gestión municipal	-Tener la habilidad de liderazgo y gestión de equipos -Capacidad de negociación y solución de conflictos -Capacidad y pensamiento estratégico
SECRETARIA GENERAL	PROFESIONAL	-Conocimiento en derecho administrativo y publico -Capacidad para redacción jurídica y documentación oficial. -Capacidad para coordinar y supervisar procedimientos administrativos.	-Capacidad para comunicar información jurídica y administrativa. -Capacidad de organización y gestión del tiempo. -Capacidad para el manejo de información sensible
SUB GERENTE DE DESARROLLO URBANO Y RURAL	SUBGERENTE	-Dominio de los principios y prácticas de planificación urbana y rural. -Conocimientos técnicos en diseño, construcción, y mantenimiento de infraestructuras urbanas y rurales	-Capacidad para liderar equipos multidisciplinar habilidad de comunicación efectiva

		<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad para gestionar y coordinar proyectos de desarrollo -Capacidad en leyes y regulaciones urbanísticas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Habilidad para evaluar riesgos y tomar decisiones informadas en situaciones de incertidumbre.
SUB GERENTE DE DESARROLLO SOCIAL Y COMUNAL	SUBGERENTE	<ul style="list-style-type: none"> -Dominio de las políticas públicas enfocadas en el desarrollo social y comunitario. -Capacidad para liderar y coordinar proyectos sociales -Capacidad de recursos humanos -Capacidad para utilizar indicadores de desarrollo social y comunitario 	<ul style="list-style-type: none"> -Tener la habilidad de liderazgo y gestión de equipos multidisciplinarios -Capacidad para entender y responder a las necesidades de la comunidad -Capacidad para mediar y resolver conflictos
OFICINA DE ASESORIA JURIDICA	JEFE DE OFICINA	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio de las leyes, regulaciones y normativas que rigen la administración pública. -capacidad de redacción jurídica y documentación legal. -Capacidad para realizar investigaciones jurídicas exhaustivas. -Habilidad para preparar estrategias de defensa y gestionar litigios en beneficio de la entidad pública. 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad para comunicar conceptos legales complejos de manera clara y comprensible -Habilidad para identificar riesgos legales y mitigar posibles consecuencias adversas. -organización y gestión del tiempo
OFICINA DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTO	JEFE DE OFICINA	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad para diseñar y ejecutar planes estratégicos -dominio en la elaboración, seguimiento y control de presupuestos públicos. -Capacidad para interpretar indicadores económicos y financieros -Capacidad para asegurar el cumplimiento de las normativas en todas las actividades presupuestarias y de planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para cuestionar y mejorar procesos y metodologías existentes -Habilidad para presentar informes financieros y presupuestarios de manera clara y comprensible. -Capacidad para tomar decisiones informadas que optimicen el uso de los recursos públicos. -Habilidad para liderar y motivar equipos multidisciplinarios.
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE UNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento en administración y gestión del personal, -Capacidad para asegurar que la entidad cumpla con todas las leyes y regulaciones laborales vigentes. -Capacidad para analizar las necesidades de personal y planificar la capacitación y desarrollo del talento. -Capacidad para diseñar y gestionar esquemas de compensación y beneficios que atraigan y retengan talento 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para escuchar y comprender las necesidades y preocupaciones de los empleados. -Habilidad para tomar decisiones estratégicas. -Habilidad para mediar y resolver conflictos laborales de manera justa y equitativa.
UNIDAD DE IMAGEN	JEFE DE UNIDAD	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad para gestionar la comunicación interna y externa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para innovar en la presentación y comunicación de la identidad institucional.

INSTITUCION		-Conocimiento en la gestión de relaciones públicas. -Capacidad para desarrollar planes de comunicación de crisis, anticipar problemas de imagen y mitigar impactos negativos.	-Habilidad para coordinar y motivar al equipo en la ejecución de estrategias de imagen y comunicación.
UNIDAD DE FISCALIZACION TRIBUTARIA	JEFE DE UNIDAD	-Dominio de las leyes y regulaciones fiscales. -Capacidad para identificar irregularidades y proponer acciones correctivas en el ámbito tributario. -Conocimiento en métodos y procedimientos para la recaudación de tributos	-Capacidad analítica y resolución de problemas. -Habilidad para interactuar con contribuyentes. -Habilidad para actuar con integridad y transparencia
UNIDAD DE RENTAS	JEFE DE UNIDAD	-Dominio de la legislación tributaria y fiscal. -Capacidad en la implementación de procedimientos de cobranza. -Capacidad para captar la atención del cliente. -Conocimiento en la gestión y control de ingresos fiscales.	-Habilidad de comunicación efectiva. -Capacidad en el manejo de tiempos y efectividad en el desarrollo de actividades tributarias. -Habilidad para trabajar en equipo.
UNIDAD DE LOGISTICA Y CONTROL PATRIMONIAL	JEFE DE UNIDAD	-Capacidad de planificación y coordinación de actividades logísticas. -Capacidad para llevar a cabo el registro, seguimiento y control de los activos y recursos patrimoniales. -Conocimiento en la gestión de inventarios. -Capacidad para negociar y gestionar contratos con proveedores y prestadores de servicios.	-Habilidad de organización y gestión del tiempo. -habilidad para comunicar de manera clara y precisa con proveedores. -Habilidad para tomar decisiones rápidas y efectivas
UNIDAD DE ARCHIVO CENTRAL	JEFE DE UNIDAD	-Capacidad de gestión de archivos y documentos. -Capacidad para aplicar técnicas de conservación y restauración de documentos físicos -Conocimiento en leyes y regulaciones. -Capacidad para gestionar procesos de archivo y destrucción de documentos.	-Habilidad para identificar y corregir errores en la documentación -Habilidad de comunicación efectiva -Habilidad para trabajar en equipo.
UNIDAD DE TESORERIA	JEFE DE UNIDAD	-Manejo de la gestión financiera y contable. -Capacidad en la administración de recursos financieras. -Conocimiento de leyes y regulaciones fiscales. -Capacidad para implementar y mantener controles internos.	-Habilidad de comunicación efectiva. -Habilidad para analizar datos financieros y detectar tendencias. -Organización y gestión del tiempo.
DEPARTAMENTO DE OBRAS	PROFESIONAL	-Conocimiento en normativas y legislaciones.	-Capacidad de manejar información confidencial. -Trabajo en equipo

PRIVADAS Y DEFENSA CIVIL		-Capacidad en defensa civil y gestión de emergencias. -Elaboración de informes técnicos	
DEPARTAMENTO DE FORMULACION DE PROYECTOS	PROFESIONAL	-Capacidad para realizar estudios de viabilidad técnica, económica y financiera de proyectos. -Conocimiento en técnicas de evaluación financiera. -Conocimiento en normativas y regulaciones.	-Habilidad en la comunicación efectiva. -Capacidad para la toma de decisiones, -Habilidad para medir y evaluar el impacto de los proyectos.
DEPARTAMENTO DE DEFENSORIA MUNICIPAL	PROFESIONAL/ TECNICO	-Habilidad para administrar y interpretar pruebas psicológicas - capacidad para ofrecer asesoramiento y terapia individual o grupal. -Conocimiento en normatividad y derechos. -Capacidad y habilidad en el manejo de casos.	-Habilidad para comunicarse claramente y de manera empática. -Sensibilidad cultural y social -Trabajo en equipo y colaboración.
DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD CIUDADANA	PROFESIONAL/ TECNICO	-Militar en retiro -Conocimiento y experiencia en seguridad y protección. -Capacidad en manejo de situaciones en emergencia. -Manejo de equipos y tecnología de seguridad.	-Liderazgo y gestión personal. -Habilidad y capacidad de comunicación efectiva. -Orientación al servicio y empatía.
DEPARTAMENTO DE VASO DE LECHE	PROFESIONAL/ TECNICO	-Habilidad y conocimiento en la gestión de programas de alimentación. -Conocimiento de normativas y regulaciones. -Elaboración de informes y documentación. -Capacidad de evaluación y monitoreo del programa.	-Habilidad de comunicación efectiva. -Alta capacidad de empatía y sensibilidad. -Capacidad para la resolución de problemas- - Habilidad de organización y gestión del tiempo.
DEPARTAMENTO DE REGISTRO CIVIL	PROFESIONAL/ TECNICO	-Habilidad para manejar y procesar documentación oficial. -Habilidad para mantener la integridad y confidencialidad de la información -Conocimiento en normativas y legislación.	-Habilidad en la comunicación efectiva. -Capacidad de atención. -Capacidad para resolver problemas.
DEPARTAMENTO DE LIMPIEZA PUBLICA, PARQUES Y JARDINES	PROFESIONAL/ TECNICO	-Capacidad para gestionar recursos y materiales. -Capacidad para el manejo de equipos. -Conocimiento de normativas y seguridad.	-Liderazgo y gestión de personal. -Habilidad para la comunicación clara en equipo. -Orientación al servicio y atención al público.
AREA TECNICA MUNICIPAL	PROFESIONAL/ TECNICO	-Gestión de proyectos técnicos - habilidad para planificar, coordinar y supervisar proyectos técnicos.	-Habilidad de comunicación efectiva. -Liderazgo y trabajo en equipo. -Orientación a resultados

		-Conocimiento en normativas y regulaciones	
--	--	--	--

Fuente: ROF y CAP de la MDV

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

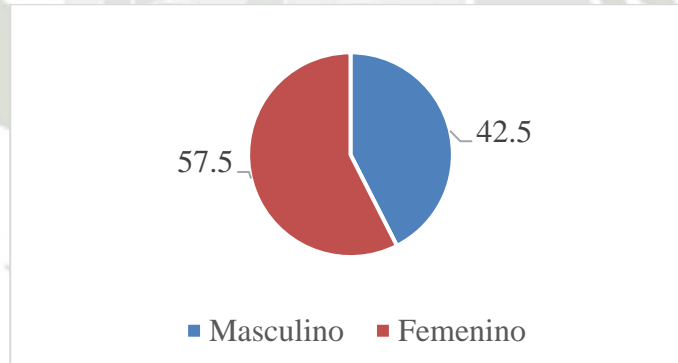
Las competencias que más se técnicas y blandas que se toman son el conocimiento en normas leyes y regulaciones, así como también la comunicación efectiva y trabajo en equipo. El desarrollo del conocimiento en normas, leyes y regulaciones en la gestión pública permite que los trabajadores sepan manejar y tomar los caminos adecuados en la toma de decisiones y desarrollo de actividades, así como también en los servicios brindados. Asimismo, la capacidad de afrontar situaciones que se puedan presentar, ello en conjunto con una comunicación efectiva, genera una colaboración en grupo y solución de problemas de manera más eficaz.

1.2 Análisis descriptivo

1.2.1 Datos de control

Figura 2

Sexo



Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Tabla 5

Sexo

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	17	42.5
Femenino	23	57.5
Total	40	100.0

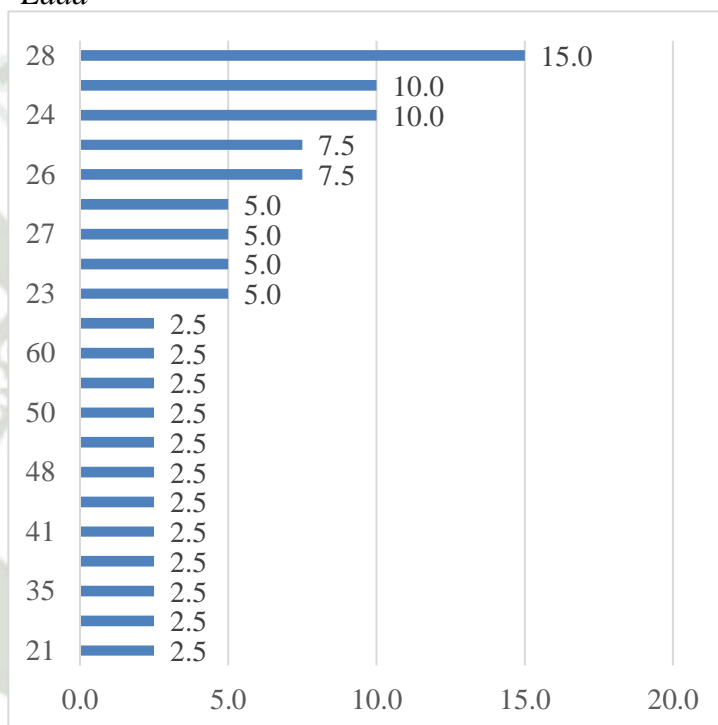
Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Se muestran que de los participantes el 57.5% son del sexo femenino y el 42.5% son varones. Ello se debe a que se reducen estereotipos de género, mostrándose como más inclusivo, asimismo, las mujeres pueden encontrar más oportunidades de ascenso y desarrollo profesional en el sector.

Figura 3

Edad



Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Tabla 6

Edad

	Frecuencia	Porcentaje
21	1	2.5
29	1	2.5
35	1	2.5
39	1	2.5
41	1	2.5
44	1	2.5
48	1	2.5
49	1	2.5
50	1	2.5
59	1	2.5
60	1	2.5
62	1	2.5
23	2	5.0

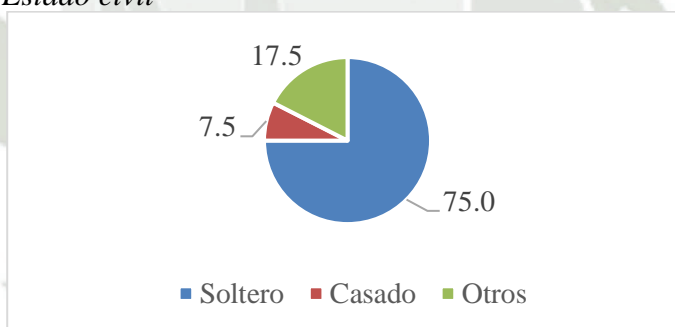
25	2	5.0
27	2	5.0
42	2	5.0
26	3	7.5
38	3	7.5
24	4	10.0
30	4	10.0
28	6	15.0
Total	40	100.0

Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Se observa que el 15% de los participantes tienen 28 años, el 10% tiene 30, el 10% tiene 24 años y el 7.5% tiene 38 años. Ello debido a que en el sector público ofrece oportunidades de inicio de carrera, programas de capacitación y desarrollo profesional, asimismo es inclusivo y diverso, atrayendo una diversidad de talentos y aportes constructivos a la entidad.

Figura 4
Estado civil



Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Tabla 7
Estado civil

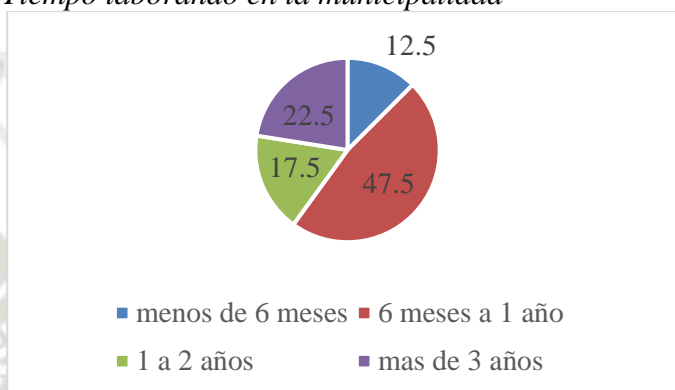
	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	30	75.0
Casado	3	7.5
Otros	7	17.5
Total	40	100.0

Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Se observa que el 75% de los participantes son solteros, el 7.5% son casados y el 17.5% mantienen otro estado de relación. Ello se debe a que muchos de los trabajadores en su mayoría son jóvenes, asimismo, les permite una mayor flexibilidad laboral, al no contar con responsabilidades familiares, ante ello una menor presión salarial.

Figura 5
Tiempo laborando en la municipalidad



Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Tabla 8
Tiempo laborando en la municipalidad

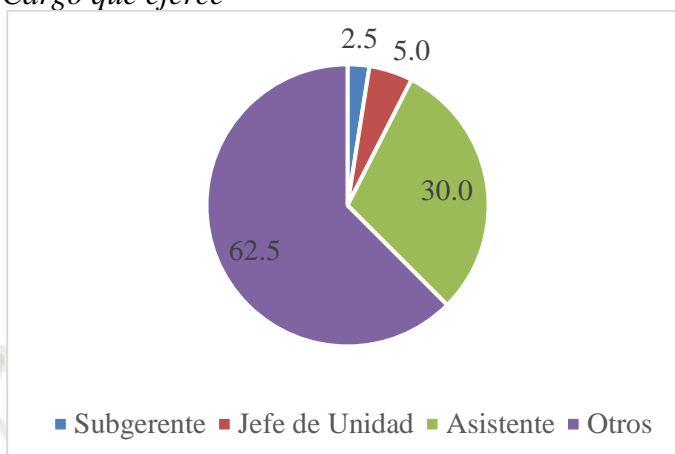
	Frecuencia	Porcentaje
menos de 6 meses	5	12.5
6 meses a 1 año	19	47.5
1 a 2 años	7	17.5
mas de 3 años	9	22.5
Total	40	100.0

Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Se observa que el 47.5% de los participantes llevan trabajando de 6 meses a 1 año, el 22.5% más de 3 años, el 17.5% de 1 a 2 años y el 12.5% menos de 6 meses. De lo observado se debe a que los participantes pueden tener contratos parciales, temporales o definitivos.

Figura 6
Cargo que ejerce



Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Tabla 9
Cargo que ejerce

	Frecuencia	Porcentaje
Subgerente	1	2.5
Jefe de Unidad	2	5.0
Asistente	12	30.0
Otros	25	62.5
Total	40	100.0

Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Se observa que el 62.5% de los participantes ejercen otro tipo de funciones, el 30 % de asistentes, el 5.0% de jefe de unidad y el 2.5% de subgerentes. Ello debido a que solo existen 1 gerencia, 2 subgerencias, 6 unidades, 2 oficinas, dejando el resto a asistentes, y/o trabajadores con orden de servicio.

1.2.2 Resultados por ítems

Tabla 10
Ítems de Gestión del talento humano por competencias

	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
La institución posee un Manual de Puestos donde se especifiquen las características de cada puesto de trabajo.	4	10,0%	4	10,0%	18	45,0%	5	12,5%	9	22,5%

Los servidores actuales poseen los estudios requeridos según el perfil de puesto de trabajo.	1	2,5%	3	7,5%	14	35,0%	13	32,5%	9	22,5%
La institución brinda diplomados, cursos, etc., para todos los servidores.	15	37,5%	8	20,0%	15	37,5%	1	2,5%	1	2,5%
Las destrezas que posee el trabajador actual son bien valoradas por el jefe inmediato.	6	15,0%	5	12,5%	20	50,0%	4	10,0%	5	12,5%
Los jefes tienen aptitudes como trabajo en equipo, liderazgo e inteligencia emocional.	5	12,5%	6	15,0%	17	42,5%	8	20,0%	4	10,0%
En la actualidad, la institución valora el compromiso de cada servidor.	5	12,5%	7	17,5%	21	52,5%	4	10,0%	3	7,5%
La organización promueve el desarrollo profesional de sus colaboradores.	3	7,5%	14	35,0%	15	37,5%	4	10,0%	4	10,0%
La organización incentiva el crecimiento profesional de sus colaboradores.	5	12,5%	16	40,0%	13	32,5%	4	10,0%	2	5,0%
En la organización existen políticas de promoción o ascensos a los mejores talentos.	8	20,0%	15	37,5%	13	32,5%	4	10,0%	0	0,0%
En la institución existe un programa de desarrollo de corto a largo plazo que permita actualizar los cuadros laborales.	14	35,0%	9	22,5%	14	35,0%	2	5,0%	1	2,5%
De acuerdo a mi desempeño, la organización fomenta las adquisiciones de nuevos conocimientos y habilidades.	10	25,0%	9	22,5%	17	42,5%	2	5,0%	2	5,0%

Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Nunca

El 37,5% de los colaboradores indican que nunca la municipalidad brinda diplomados, cursos, etc., para todos los servidores. Esto indica que no existe recursos financieros, ya que se cuenta con limitaciones presupuestarias, no permitiendo la creación de posibles programas en beneficio de los colaboradores, Asimismo la falta de planificación que permita instaurar de manera consistente oportunidades de formación.

Casi Nunca

El 40% de los colaboradores indican que casi nunca la municipalidad incentiva el crecimiento profesional de sus trabajadores. Esto se debe a que existen limitaciones presupuestarias en la implementaciones de programas de desarrollo profesional, falta de reconocimiento y carencia de políticas que promuevan y respalden el desarrollo de cada uno de los profesionales.

A veces

El 52.5% de los colaboradores indican que la municipalidad a veces valora el compromiso de cada servidor. Esto es debido a que existe una favorable cultura organizacional que promueva la transparencia, participación y el reconocimiento del esfuerzo de cada uno. Asimismo, cada colaborador trabaja conforme al liderazgo que fomenta un ambiente de confianza, apoyo y reconocimiento.

Casi Siempre

El 32.5% de colaboradores de la municipalidad casi siempre poseen los estudios requeridos según el perfil de puesto de trabajo. En vista de ello, se puede decir que existe un adecuado proceso de selección con respecto a los candidatos, los cuales cuentan con los estudios y habilidades para el puesto requerido. Por otra parte, ello también se debe a que se da oportunidades de capacitación y desarrollo que ayude a la mejora del desenvolvimiento de cada colaborador.

Siempre

El 22.5% de colaboradores dan a conocer que la municipalidad siempre posee un manual de puestos donde se especifiquen las características de cada puesto de trabajo. Ello se debe a que existe documentos en los cuales se plasman los perfiles de cada colaborador. Asimismo, la propia actualización de dichos documentos hace que se mantengan actualizados y no se vuelvan obsoletos y pierdan su utilidad.

Tabla 11

Ítems de Motivación laboral

	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Es buena la relación con respecto a las relaciones entre dirección y trabajadores en la organización.	4	10,0%	7	17,5%	20	50,0%	6	15,0%	3	7,5%
Mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo	2	5,0%	1	2,5%	19	47,5%	11	27,5%	7	17,5%
En la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores	1	2,5%	6	15,0%	21	52,5%	8	20,0%	4	10,0%

Alguna vez ha pensado cambiar de puesto de trabajo, si le ofrecieran más dinero.	3	7,5%	6	15,0%	18	45,0%	8	20,0%	5	12,5%
Ha notado irresponsabilidad en el cumplimiento de las tareas o las políticas de la empresa por parte de sus compañeros.	1	2,5%	6	15,0%	22	55,0%	9	22,5%	2	5,0%
Como trabajador cree que existe un buen liderazgo por parte de los gerentes de la municipalidad.	5	12,5%	11	27,5%	12	30,0%	9	22,5%	3	7,5%
El lugar donde realiza su trabajo está en las condiciones adecuadas para motivarlo.	4	10,0%	8	20,0%	20	50,0%	5	12,5%	3	7,5%
La remuneración que recibe es la adecuada por el puesto que ocupa	10	25,0%	6	15,0%	16	40,0%	7	17,5%	1	2,5%
Como trabajador percibe que la productividad ha disminuido, a razón de su poca motivación.	5	12,5%	4	10,0%	20	50,0%	8	20,0%	3	7,5%
Como trabajador cree que en su lugar de trabajo no existe motivación por la monotonía que existe en la demora de los procesos laborales.	1	2,5%	6	15,0%	21	52,5%	9	22,5%	3	7,5%
Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está realizando.	3	7,5%	6	15,0%	22	55,0%	8	20,0%	1	2,5%
Experimenta un crecimiento personal a través de las labores que realiza en la Municipalidad	1	2,5%	6	15,0%	18	45,0%	10	25,0%	5	12,5%
Recibe algún incentivo (comisión) por parte de la municipalidad cuando hace un trabajo bien hecho	25	62,5%	7	17,5%	6	15,0%	2	5,0%	0	0,0%
Los gerentes reconocen el trabajo que desempeña	11	27,5%	9	22,5%	14	35,0%	2	5,0%	4	10,0%
Como trabajador percibe una falta de motivación y baja autoestima en sus compañeros	2	5,0%	5	12,5%	23	57,5%	9	22,5%	1	2,5%
Al finalizar su labor diaria, llega a su casa de mal humor	9	22,5%	10	25,0%	20	50,0%	1	2,5%	0	0,0%
Falta usted al puesto de trabajo	26	65,0%	11	27,5%	3	7,5%	0	0,0%	0	0,0%
Como trabajador cree que cuando se dirige a su puesto de trabajo se siente deprimido	13	32,5%	11	27,5%	15	37,5%	0	0,0%	1	2,5%
Como trabajador tiene claras las metas que desea alcanzar en su labor	1	2,5%	2	5,0%	3	7,5%	15	37,5%	19	47,5%
Como trabajador cree que, trabajando rigurosamente, tiene la posibilidad de progresar en la municipalidad.	4	10,0%	9	22,5%	15	37,5%	8	20,0%	4	10,0%
Como trabajador siente que la actividad que realiza no le lleva por el camino del éxito y preferiría cambiarla.	8	20,0%	6	15,0%	18	45,0%	5	12,5%	3	7,5%
Como trabajador cree que va a trabajar porque eligió hacerlo para obtener lo que desea.	4	10,0%	3	7,5%	14	35,0%	12	30,0%	7	17,5%
Como trabajador se siente satisfecho porque ha podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que ha realizado.	2	5,0%	1	2,5%	11	27,5%	15	37,5%	11	27,5%
Como trabajador va a trabajar porque es un medio para realizar sus proyectos.	3	7,5%	2	5,0%	10	25,0%	11	27,5%	14	35,0%

Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Nunca

El 65% de los encuestados mencionan que nunca faltan al puesto de trabajo. Esto indica que se tiene un control con respecto a la asistencia, supervisión efectiva por parte de los líderes influyendo para mayor responsabilidad y compromiso por parte de los empleados. Asimismo, la instauración de políticas claras que promuevan la puntualidad y asistencia regular.

Casi nunca

El 27.5% de los encuestados mencionan que casi nunca existe un buen liderazgo por parte del gerente de la municipalidad. Esto se debe a que el gerente mantenga un estilo de liderazgo poco efectivo, careciendo de habilidades de comunicación y motivación. Asimismo, falta de habilidades de gestión, las cuales son muy necesarias al momento de resolver conflictos, tomar decisiones, delegar tareas y motivar al personal.

A veces

El 57.5% de los encuestados mencionan que a veces se percibe una falta de motivación y baja autoestima en sus compañeros. Esto indica que existe un ambiente laboral en el cual se trabaja la motivación, asimismo, apego referente a la claridad de expectativas y metas organizacionales a alcanzar. Por otra parte, se trabaja en el reconocimiento las cuales incluyen recompensas tangibles o simbólicas, logrando elevar la motivación y autoestima de los colaboradores, hacerlos sentir valorados.

Casi Siempre

El 37.5% de los encuestados mencionan que casi siempre se sienten satisfechos porque han podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que han realizado. Esto se debe a que se enfrentan a desafíos significativos, adoptando nuevas habilidades, aumentando su sentido de logro. Asimismo, el ejercicio de la autonomía y responsabilidad ayudan en un mayor grado de relevancia.

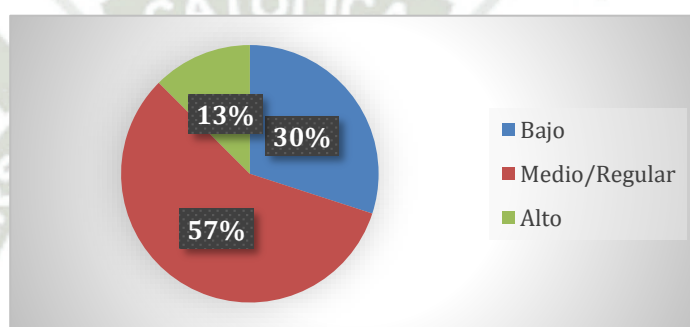
Siempre

El 47.5% de los encuestados mencionan que siempre tienen claras las metas que desea alcanzar en su labor. Esto indica que se tiene un liderazgo transparente y comprometido, valorando las actividades de los colaboradores y su desenvolvimiento conforme al servicio prestado.

1.2.3 Descriptivos por niveles

Figura 7

Gestión del talento humano por competencias



Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Tabla 12

Gestión del talento humano por competencias

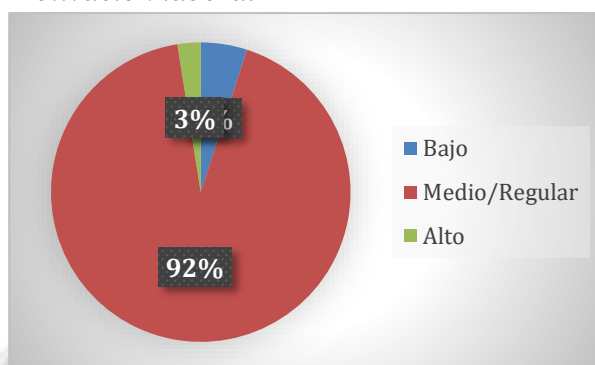
	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	12	30.0
Medio/Regular	23	57.5
Alto	5	12.5
Total	40	100.0

Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Se observa que los resultados de Gestión del Talento Humano muestran que el 57.5% está en un nivel regular, el 30% nivel bajo y 12.5% nivel alto. Esto se debe a que se ha trabajado de manera regular en la elección de personal para el desarrollo de los puestos, asimismo, la capacitación brindada tiene potencial de mejorar significativamente para que cada uno de los trabajadores sean más eficientes en el desarrollo de actividades.

Figura 8
Motivación laboral



Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Tabla 13
Motivación laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	5.0
Medio/Regular	37	92.5
Alto	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Se observan los resultados de Motivación Laboral, en donde el 92% tiene nivel medio regular, 5% bajo y 2.5 % alto. Esto se debe a que no existe una adecuado plan de desarrollo de metas y recompensas conforme a los logros obtenidos, asimismo, no existe programas de apoyo que haga crecer a cada profesional conforme a las actividades desarrolladas.

1.3 Análisis inferencial

1.3.1 Prueba de normalidad

Tabla 14
Prueba de Kolmogorov-Smirnova

	Kolmogorov-Smirnova		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del talento humano por competencias	,146	40	,031
Motivación laboral	,144	40	,036

Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Se emplea la prueba de kolmogorov para el análisis de normalidad, puesto que la muestra tiene más de 35 datos, en tal sentido, se analiza los grados de significancia, en ambas variables, este no excede el 0.05 del valor esperado, por lo que se aprueba la hipótesis: "La muestra tiene una distribución no normal", por ello se procede al análisis inferencial con estadísticos no paramétricos, empleando la correlación de Spearman.

1.3.2 Correlaciones

Tabla 15

Motivación laboral - Gestión del talento humano por competencia

		Gestión del talento humano por competencia
Motivación laboral	Rho de Spearman	0.613
	valor p	<.001

Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Se observa que existe una correlación significativa, positiva y fuerte ($r=0,613$, $p<.001$) entre la gestión del talento humano por competencias y motivación laboral, esto indica que se incluyen programas de desarrollo profesional que permiten a los colaboradores mejorar sus habilidades y avanzar como profesionales, logrando que los mismos se sientan más competentes respecto al puesto a desenvolverse, motivándolos en el desarrollo de sus funciones. Para ello, con una adecuada implementación de una gestión del talento humano se tendría que trabajar en el aprendizaje continuo y la mejora constante, fomentando desarrollo de habilidades y crecimiento profesional.

Tabla 16

Gestión del conocimiento organizacional - Motivación laboral

		Motivación laboral
Gestión del conocimiento organizacional	Rho de Spearman	0.602
	valor p	<.001

Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Se observa que existe una correlación significativa, positiva y alta ($r=0.602$, $p < 0.01$) entre la motivación laboral y la gestión del conocimiento organizacional, esto se debe a que el conocimiento organizacional proporciona recursos y herramientas para poder establecer mejores prácticas, capacitación continua, acceso a información, lo que hace mas probable que se genere un impacto respecto a la valoración de los colaboradores, motivándolos a crear mayor compromiso con la entidad.

Asimismo, la búsqueda de un trabajo colaborativo y de constante aprendizaje, hace sentir a todos los integrantes que son parte del equipo.

Tabla 17
Desempeño y competencias - Motivación laboral

		Motivación laboral
Desempeño y competencias	Rho de Spearman	0.51
	valor p	< .001

Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Se observa que existe una correlación significativa, positiva y moderada con tendencia alta ($r=0.510$, $p < 0.01$) entre la motivación laboral con desempeño y competencias, esto se debe a que existe autoeficacia y compromiso por parte de los colaboradores, conduciendo a una búsqueda de mejores resultados en la realización de sus actividades. Asimismo, el generar reconocimientos y recompensas, acompañado de un entorno de trabajo en equipo estimulan a los trabajadores a aumentar su satisfacción laboral y compromiso con el logro de objetivos y/o metas en beneficio de la entidad.

Tabla 18
Crecimiento y desarrollo profesional - Motivación laboral

		Motivación laboral
Crecimiento y desarrollo profesional	Rho de Spearman	0.594
	valor p	< .001

Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Se observa que existe una correlación significativa, positiva y moderada con tendencia alta ($r=0.594$, $p < 0.01$) entre la motivación laboral con el crecimiento y desarrollo profesional, esto se debe a los colaboradores motivados pueden estar más inclinados a aprovechar las oportunidades que la entidad pueda ofrecer, mejorando sus habilidades y conocimientos, en torno a ello, es importante fomentar una cultura de aprendizaje, fomentando el desarrollo de cada profesional, con todo ello, se busca el propósito de cada colaborador y compromiso, generando mayor logro de metas y contar con colaboradores mucho más calificados.

Tabla 19

Gestión del conocimiento organizacional - Motivación intrínseca

		Motivación intrínseca
Gestión del conocimiento organizacional	Rho de Spearman	0.613
		valor p
		< .001

Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Se observa que existe correlación significativa, positiva y alta ($r=,613$, $p < .001$) entre gestión del conocimiento organizacional y la motivación intrínseca, esto indica que se tiene sentido de pertenencia y propósito ayudando a los colaboradores a entender como sus contribuciones encajan con los objetivos de la entidad. Asimismo, se ofrecen oportunidades de crecimiento conllevado por una adecuada cultura organizacional que fomenta la colaboración y el intercambio de información, abarcando la autonomía y el empoderamiento, generando toma de decisiones, permitiendo un mayor control y satisfacción del colaborador sobre sus funciones.

Tabla 20

Crecimiento y desarrollo profesional - Motivación laboral

		Gestión del talento humano por competencias
Motivación extrínseca	Rho de Spearman	0.598
		valor p
		< .001

Fuente: SPSS V26.

Nota. Adaptación propia basada en la investigación.

Se observa que existe una correlación significativa, positiva y moderada con tendencia alta ($r=0,595$, $p < .001$) entre la gestión del talento humano por competencias y motivación extrínseca, esto indica que se tiene un adecuado manejo correspondiente a los reconocimientos y recompensas que se retribuyen a cada colaborador conforme al trabajo desarrollado. Asimismo, una retroalimentación constructiva, ayudando a los colaboradores a entender mejor sus fortalezas y áreas de mejora, permitiendo que los mismos avancen en sus carreras.



CONCLUSIONES

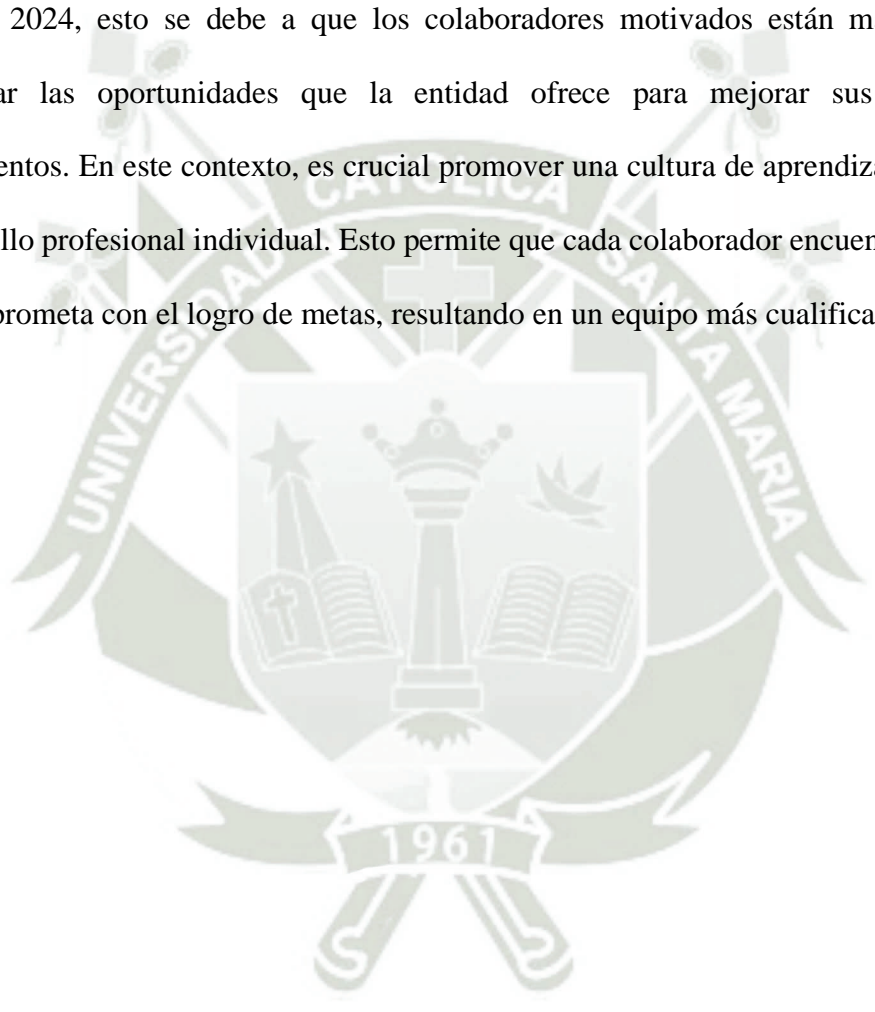
Primera conclusión: Se concluye que existe una correlación significativa, positiva y fuerte ($r=0,613$, $p< .001$) entre la gestión del talento humano por competencias y motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Vitor en Arequipa al 2024, esto indica se implementan programas de desarrollo profesional que permiten a los empleados mejorar sus habilidades y progresar en sus carreras, aumentando así su competencia en sus roles y motivándolos en el desempeño de sus funciones. En camino a lo mencionado, es necesario una gestión efectiva del talento humano la cual se siga enfocando en el aprendizaje continuo y la mejora constante, promoviendo el desarrollo de habilidades y el crecimiento profesional de manera adecuada.

Segunda conclusión: Se concluye que existe una correlación significativa, positiva y alta ($r=0.602$, $p< 0.01$) entre la motivación laboral y la gestión del conocimiento organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Vitor en Arequipa 2024, esto se debe a que el conocimiento organizacional proporciona recursos y herramientas para establecer prácticas óptimas, ofrecer capacitación continua y acceso a información, lo cual aumenta la probabilidad de impactar positivamente en la valoración de los colaboradores, esto a su vez los motiva a comprometerse más con la organización. Además, la promoción de un ambiente de trabajo colaborativo y de aprendizaje constante hace que todos los miembros se sientan parte integral del equipo.

Tercera conclusión: Se concluye que existe una correlación significativa, positiva y moderada con tendencia alta ($r=0.510$, $p< 0.01$) entre la motivación laboral con desempeño y competencias de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Vitor en Arequipa 2024, esto se debe a que los colaboradores muestran autoeficacia y compromiso, lo que se traduce en una búsqueda activa de mejores resultados en sus tareas. Además, el reconocimiento y las recompensas, junto con un ambiente de trabajo colaborativo, estimulan a los empleados a

incrementar su satisfacción laboral y compromiso con el logro de objetivos y metas en beneficio de la organización.

Cuarta conclusión: Se concluye que existe una correlación significativa, positiva y moderada con tendencia alta ($r=0.594$, $p< 0.01$) entre la motivación laboral con el crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Vitor en Arequipa 2024, esto se debe a que los colaboradores motivados están más dispuestos a aprovechar las oportunidades que la entidad ofrece para mejorar sus habilidades y conocimientos. En este contexto, es crucial promover una cultura de aprendizaje que fomente el desarrollo profesional individual. Esto permite que cada colaborador encuentre su propósito y se comprometa con el logro de metas, resultando en un equipo más cualificado y efectivo.



RECOMENDACIONES

Primera recomendación: Se recomienda implementar más programas de desarrollo profesional que permitan a los empleados mejorar sus habilidades y poder resaltar como profesionales, aumentando su nivel competitivo y motivándolos para un mejor desempeño de sus funciones. Ello se verá reflejado en la apuesta sobre el desarrollo de sus habilidades y consecuente a ello su crecimiento profesional.

Segunda recomendación: Se recomienda realizar capacitaciones continuas, que les otorgue a los trabajadores de la municipalidad conocimiento y desarrollo de habilidades, pudiendo aumentar la probabilidad de impactar positivamente en la valoración de los colaboradores. Asimismo, ofrecer un adecuado ambiente de trabajo que resalte un adecuado trabajo en equipo y aprendizaje óptimo de cada integrante.

Tercera recomendación: Se recomienda mostrar mayor apego y confianza en los colaboradores, de manera que se genere autoeficacia y compromiso en cada uno de ellos en el desarrollo de metas. Asimismo, brindar reconocimiento y recompensas, junto con un ambiente colaborativo, estimulando a los empleados a incrementar su satisfacción laboral y compromiso de logro.

Cuarta recomendación: Se recomienda brindar mayores oportunidades a sus colaboradores, persiguiendo la mejora de habilidades y conocimientos de los mismos. Ante ello, es necesario promover una cultura que fomente un aprendizaje individual, en el cual el colaborador encuentra propósito y se compromete con el logro de metas.

REFERENCIAS

- Acurio, J., Álvarez, L., Manosalvas, L., & Amores, J. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo S.A del cantón Valencia, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 93-100. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400093&lang=es
- Adams, G., & Lamont, B. (2003). Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. *Journal of knowledge management*, 142-154. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270310477342/full/html>
- Agip, J., Ysla, P., & Rojas, A. (2022). Plan de motivación extrínseca para las competencias laborales de trabajadores municipales. *Journal of Science and Research*, 30-52. Obtenido de <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2178>
- Aguirre, M. (2022). Clima institucional: una revisión bibliográfica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1280-1290. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1578
- Al-Ali, N. (2003). *Comprehensive Intellectual Capital Management Stepby-Step*. John Wiley & Sons.
- Anastacio, C., García, A., & Mego, O. (2020). Gestión del talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la región Lambayeque, Perú 2019. *Revista Tzhoecoen*, 436-448. Obtenido de <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1394>
- Ávalos, B. (2007). El desarrollo profesional continuo de los docentes: lo que nos dice la experiencia internacional y de la región latinoamericana. *Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Latinoamericana*, 77-99. Obtenido de <http://revistanorte grande.uc.cl/index.php/pel/article/view/25677>

- Barrios-Hernández, K., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62. doi:<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Barrios-Hernández, K., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62. doi:<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación, Administración economía, humanidades y ciencias sociales. Prentice Hall. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bizneo. (2024). Proceso de Gestión del Talento Humano. Obtenido de ¿Que es el proceso de Gestión del Talento Humano?: <https://www.bizneo.com/blog/proceso-de-gestion-del-talento-humano/>
- Bohorquez, E., Caiche, w., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S2218-36202020000300385&lng=es&tlng=es
- Bunk, G. (1994). Teaching competence in initial and continuing vocational training in the Federal Republic of Germany. *Vocational Training European Journal*, 8-14.
- Cabellos, F. (2023). Gestión del talento humano y la motivación laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de San Isidro, 2022. Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3396354>
- Calle, M. (2021). La motivación del talento humano y su relación con la atención al ciudadano en un gobierno local de Lima, Perú, 2017. *Industrial Data*, 217-247. Obtenido de

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1810-99932021000200217&script=sci_arttext

- Camejo, A. (2016). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Revista Interdisciplinar*, 97-115. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Armando-Camejo/publication/46562168_El_Modelo_de_Gestion_por_Competicencias_y_La_Evaluacion_del_Desempeno_en_la_Gerencia_de_los_Recursos_Humanos/links/5b1c3994aca272021cf47045/El-Modelo-de-Gestion-por-Competencias-y-La-E
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral: Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Cerna, J. (2017). Motivación laboral en la percepción del desempeño laboral -centro juvenil de diagnóstico y rehabilitación Santa Margarita 2016. Universidad César Vallejo.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGrawHill.
- Darroch, J. (2003). Developing a Measure of Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 41-54. Obtenido de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270310505377/full/html?fullSc=1>
- Díaz, G., & Quintana, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 22(1), 29- 48. Obtenido de https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf

- Díaz, O. (2017). La motivación como factor de retención, desarrollo y crecimiento profesional en hoteles de 5 estrellas en Lima Metropolitana. Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/00b71c2d-b5cf-4762-ad29-ab2cc6c8f30f/content>
- ESAN. (2019). Motivación laboral: nuevas tendencias globales. Obtenido de Motivación laboral: nuevas tendencias globales: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/motivacion-laboral-nuevas-tendencias-globales>
- ESAN. (2022). ¿Por qué es importante la gestión estratégica de talento humano? Obtenido de ¿En qué consiste la Gestión Estratégica de Talento Humano?: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/por-que-es-importante-la-gestion-estrategica-de-talento-humano>
- Fonseca, D. (2018). Cultura organizacional y motivación laboral del personal de salud de la micro Red Iyata - Huamalies 2018. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Obtenido de <https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/5010/PAGS00125F74.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, A. (2015). Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores del Ministerio Público, Lima Norte-2018. Universidad César Vallejo.
- García, J. (2015). Psicología y Mente. Obtenido de Tipos de motivación: Las ocho fuentes motivacionales: <https://psicologiymente.com/psicologia/tipos-de-motivacion>
- Guevara, & Quispe. (2022). Gestión de talento humano y motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad de Cusco, Cusco 2022. Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/111880/Guevara_ALE-Quispe_CSR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

Hernández, V., & Santamaría, N. (2018). Modelo de gestión de talento humano por competencias de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín. Revista científica ecociencia, 1-36. Obtenido de <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/111>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2021. Obtenido de INEI: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1849/1ibro.pdf

Itsqmet. (2023). Gestion del Talento Humano. Obtenido de Tendencias del Talento Humano: <https://itsqmet.edu.ec/conoce-las-nuevas-tendencias-de-la-gestion-del-talento-humano/>

Jamaica, F. (2015). Los beneficios de la capacitacion y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. Obtenido de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf;jsessionid=6F15FB37C6408A434DB318DF050DC652?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf;jsessionid=6F15FB37C6408A434DB318DF050DC652?sequence=1)

Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del Talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. Revista Venezolana de Gerencia. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/29058775014.pdf>

Krstić, B. (2011). The role of knowledge management in developing capabilities for increasing enterprise's absorptive capacity. Facta universitatis-series: Economics and

- Organization, 275-286. Obtenido de <https://bic-pk.ceon.rs/article.aspx?artid=0354-46991103275K>
- Lancheros, F., & Lady, C. (2012). Investigación no experimental. Obtenido de <https://repositorio.konradlorenz.edu.co/handle/001/2317>
- Llanos, M., Pacheco, M., Romero, E., Coello, F., & Armas, Y. (2016). La cultura organizacional- Eje de acción de la gestión humana. Universidad Ecotec.
- Majad, M. (2016). Gestión del Talento Humano en organizaciones educativas. Revista de investigación, 148-165. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131008.pdf>
- Maslow, A. (1943). Análisis de las Teorías de Motivación de contenido. Una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. Revista de ciencias sociales, 4(142), 45-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". American psychologist. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/journals/amp/28/1/1/>
- Menendez, J. (2023). CHMPIONMIND. Obtenido de Desmotivación Laboral. Todo lo que debes saber para evitarla en tu carrera: <https://chvmpionmind.com/es/desmotivacion-laboral/#:~:text=Lo%20que%20puede%20generar%20graves,o%20por%20sus%20propios%20objetivos.>
- Merchan, A. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional, 10(2), 81-86. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8625447>
- Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. Invenio, 133-145. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87791710.pdf>
- Olaya, J., Mercado, M., & Cepeda, S. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. Revista iberoamericana de psicología, 59-78.

- Obtenido de
<https://reviberopsicologia.ibero.edu.co/index.php/ripsicologia/article/view/482>
- Ortega, Y. (2022). Relación entre la gestión del talento humano y la motivación laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de Pativilca en el 2020. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Obtenido de <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3418454>
- Ospina, J. (2006). La motivación, motor del aprendizaje. Revista ciencias de la salud, 158-160. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-72732006000200017&script=sci_arttext
- Padilla, A., De la Rosa, M., & Luque, E. (2015). El desarrollo profesional: una categoría necesaria al hablar de calidad de la formación y la introducción de resultados. Revista Cubana de Ciencias Informáticas, 104-121. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3783/378343680009.pdf>
- Padilla, P. (2023). 10 estrategias efectivas para mejorar la motivacion laboral. Obtenido de Motivacion en el trabajo: <https://es.linkedin.com/pulse/10-estrategias-efectivas-para-mejorar-la-motivaci%C3%B3n-padilla-ruiz-iaybf>
- Peña. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Revista Scientific, 3(7), 177 - 192. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011913>
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Revista Scientific, 177-192. doi: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Perea, M. (2017). Motivación laboral y desempeño laboral en trabajadores de inversiones la Selva S.A. Moyobamba el año 2016. Universidad Nacional Hermilio Valdizán Escuela de Post Grado. Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/2097/TM_Perea_Pasquel_Manuel.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pizarro, J., Fredes, D., & Inostroza, C. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de ánimo en los trabajadores de la Salud. *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29060499013/movil/index.html>

Ponce, S., Ponce, S., & Sumba, R. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 8(5), 211-232. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9292152>

Qualtrics. (2023). Motivación laboral. Obtenido de *Experiencia del Empleado*: <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/empleados/motivacion-laboral/>

Quiroz-Figueroa, L., Zambrano-Rodríguez, S., & Franco-Yozá, J. (2021). Liderazgo y motivación laboral. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(4), 183-198. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927000>

Ramírez-Torres, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8939089>

Romero, P. (2021). La gestión de talento humano por competencias. Obtenido de LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/la-gesti%C3%B3n-de-talento-humano-por-competencias-patricio-romero->

Rosado, A. (2021). La Motivación y su relación con el desempeño laboral de los empleados de la municipalidad distrital de San Juan de Siguaná Arequipa, 2020. Universidad Alas Peruanas. Obtenido de <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3323897>

- Saavedra, C. (2021). LinkedIn. Obtenido de La Escasez del Talento Humano en las Empresas:
<https://es.linkedin.com/pulse/la-escasez-de-talento-humano-en-las-empresas-saavedra-re%C3%A1tegui>
- Sanabria, P. (2015). Gestión del Talento Humano en el sector público, Estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo.
- Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. Revista Scientia Et Technica, 161-166. Obtenido de <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/11471>
- Santander Universidades. (2021). Motivación intrínseca y extrínseca: qué son y por qué las necesitas. Obtenido de Santander Universidades:
<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/motivacion-intrinseca-y-extrinseca.html>
- Sotelo, M. (2011). Factores de la teoría motivacional de autodeterminación de DECI Y RYAN presentes en la residencia naval de Veracruz. Revista Observatorio Calasanz, 2(4). Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/6348452.pdf>
- SPAIN. (2023). UP SPAIN. Obtenido de La Motivación laboral. ¿Que es y como implementarla?: <https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20motivaci%C3%B3n%20laboral,empresariales%20marcados%20por%20la%20organizaci%C3%B3n>.
- Tasmin, R., & Yap, L. (2010). Determining factors of knowledge management implementation in knowledge-based organizations. Proceedings of knowledge management 5th international conference, 49-54. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/12006928.pdf>

- Tejada, O. (2020). Motivación laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una municipalidad distrital de Arequipa. Universidad Católica Sana Pablo. Obtenido de <https://repositorio.ucsp.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/b2905821-7355-423f-9bbf-f24cb7f4761d/content>
- Tejada, O. (2020). Motivación laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una Municipalidad Distrital de Arequipa, 2020. Universidad Católica San Pablo. Obtenido de <https://repositorio.ucsp.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/b2905821-7355-423f-9bbf-f24cb7f4761d/content>
- Trasmonte, P., & Maldonado, D. (2022). Análisis de la motivación intrínseca y extrínseca del talento humano en las organizaciones escolares. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 27-47. Obtenido de <https://iieakoinonia.org/ojs3/index.php/gestioep/article/view/36>
- Vallejo, L. (2016). Gestión del talento humano. Aval ESPOCH.
- Vargas, R. (2020). Descripción de la gestión de talento humano de la sub gerencia de RR.HH de la Municipalidad de Ate 2019. Universidad Científica del Sur. Obtenido de <https://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12805/1257/TB-Vargas%20D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vásquez, M. (2017). Motivación laboral y satisfacción laboral en el personal médico del Policlínico Chíncha-RAR-EsSalud-Lima-2016. Universidad César Vallejo.
- Vivofácil. (2023). Factores que influyen en la gestión del talento humano. Obtenido de Vivofácil: <https://vivofacil.com/empresas/factores-que-influyen-en-la-gestion-del-talento-humano/>
- Yupanqui, R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Business Innova Sciences*, 3(3), 61 - 76. doi:<https://doi.org/10.58720/bis.v3i3.119>

ANEXOS

a) Cuestionario para medir las variables gestión del talento humano por competencias y motivación laboral

	<h3 style="color: green;">Universidad Católica de Santa María</h3>	<p>Soy bachiller de la Universidad Católica Santa María, el presente cuestionario se realizará de manera anónima y las respuestas brindadas solo serán utilizadas con fines educativos.</p>				
<p>Se requiere un minuto de su tiempo para responder a las siguientes preguntas: ¡Muchas Gracias por su colaboración!</p>						
<p>Marque según la siguiente escala donde: 1 es nunca, 2 casi nunca, 3 es a veces, 4 es casi siempre y 5 es siempre.</p>						
<p>Datos de control</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sexo: (F) (M) 2. Edad: _____ 3. Estado civil: Soltero () Casado () Otros () 4. Año de antigüedad laboral en la municipalidad: <ul style="list-style-type: none"> • Menos de 6 meses • 6 meses a 1 año • 1 a 2 años • a 3 años • Mas de 3 años 5. Cargo que ejerce: <ul style="list-style-type: none"> • Jefes de unidad • Subgerente • Gerente • Asistentes 						
Instrumento para medir la variable la Gestión del talento humano por competencias						
Dimensiones	Ítems	1	2	3	4	5
Gestión del conocimiento organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. La institución posee un Manual de Puestos donde se especifiquen las características de cada puesto de trabajo. 2. Los servidores actuales poseen los estudios requeridos según el perfil de puesto de trabajo. 3. La institución brinda diplomados, cursos, etc., para todos los servidores. 					

Desempeño y competencias	<ol style="list-style-type: none"> 4. Las destrezas que posee el trabajador actual son bien valoradas por el jefe inmediato. 5. Los jefes tienen aptitudes como trabajo en equipo, liderazgo e inteligencia emocional. 6. En la actualidad, la institución valora el compromiso de cada servidor. 					
Crecimiento y desarrollo profesional	<ol style="list-style-type: none"> 7. La organización promueve el desarrollo profesional de sus colaboradores. 8. La organización incentiva el crecimiento profesional de sus colaboradores. 9. En la organización existen políticas de promoción o ascensos a los mejores talentos. 10. En la institución existe un programa de desarrollo de corto a largo plazo que permita actualizar los cuadros laborales. 11. De acuerdo a mi desempeño, la organización fomenta las adquisiciones de nuevos conocimientos y habilidades. 					
Instrumento para medir la Motivación laboral						
Dimensiones	Ítems	1	2	3	4	5
Motivación extrínseca	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es buena la relación con respecto a las relaciones entre dirección y trabajadores en la organización. 2. Mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo 3. En la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores 4. Alguna vez ha pensado cambiar de puesto de trabajo, si le ofrecieran más dinero. 5. Ha notado irresponsabilidad en el cumplimiento de las tareas o las políticas de la empresa por parte de sus compañeros. 6. Como trabajador cree que existe un buen liderazgo por parte de los gerentes de la municipalidad. 7. El lugar donde realiza su trabajo está en las condiciones adecuadas para motivarlo. 8. La remuneración que recibe es la adecuada por el puesto que ocupa 9. Como trabajador percibe que la productividad ha disminuido, a razón de su poca motivación. 10. Como trabajador cree que en su lugar de trabajo no existe motivación por la monotonía que existe en la demora de los procesos laborales. 					

<p>Motivación intrínseca</p>	<ol style="list-style-type: none"> 11. Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está realizando. 12. Experimenta un crecimiento personal a través de las labores que realiza en la Municipalidad 13. Recibe algún incentivo (comisión) por parte de la municipalidad cuando hace un trabajo bien hecho 14. Los gerentes reconocen el trabajo que desempeña 15. Como trabajador percibe una falta de motivación y baja autoestima en sus compañeros 16. Al finalizar su labor diaria, llega a su casa de mal humor 17. Falta usted al puesto de trabajo 18. Como trabajador cree que cuando se dirige a su puesto de trabajo se siente deprimido 19. Como trabajador tiene claras las metas que desea alcanzar en su labor 20. Como trabajador cree que, trabajando rigurosamente, tiene la posibilidad de progresar en la municipalidad. 21. Como trabajador siente que la actividad que realiza no le lleva por el camino del éxito y preferiría cambiarla. 22. Como trabajador cree que va a trabajar porque eligió hacerlo para obtener lo que desea. 23. Como trabajador se siente satisfecho porque ha podido contribuir en el proceso del tipo de trabajo que ha realizado. 24. Como trabajador va a trabajar porque es un medio para realizar sus proyectos. 					
-------------------------------------	---	--	--	--	--	--