

## TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL JIPIJAPA

### HUMAN TALENT AND WORK PERFORMANCE OF THE MUNICIPAL DECENTRALIZED AUTONOMOUS GOVERNMENT OF JIPIJAPA

Argenis Gabriel Rodríguez Bravo<sup>1</sup>, Shirley Dayana Cunalata Pullupaxi<sup>2</sup>

#### RESUMEN

La problemática identificada en el estudio resalta la limitada implementación de estrategias integrales en la gestión del talento humano en el GAD Municipal de Jipijapa, afectando el desempeño laboral y la calidad de los servicios públicos. El objetivo fue analizar dicha gestión y su incidencia en el rendimiento de los trabajadores para proponer mejoras institucionales. La metodología combinó enfoques cualitativos y cuantitativos, utilizando entrevistas y encuestas a 30 empleados, con resultados que muestran que el 86,7% percibe evaluaciones anuales del desempeño, y el 77% identifica el reclutamiento como el proceso más implementado, mientras que estrategias como el desarrollo de liderazgo solo alcanzan el 3,3%. Las conclusiones destacan la necesidad de integrar procesos modernos como evaluaciones 360° y programas de reconocimiento, fortaleciendo la planificación estratégica y el clima laboral.

**Palabras clave:** Talento humano, desempeño, gestión pública, evaluación de desempeño, clima organizacional.

#### ABSTRACT

The problem identified in the study highlights the limited implementation of comprehensive strategies in human talent management in the Jipijapa Municipal GAD, affecting job performance and the quality of public services. The objective was to analyze said management and its impact on workers' performance to propose institutional improvements. The methodology combined qualitative and quantitative approaches, using interviews and surveys of 30 employees, with results showing that 86.7% perceive annual performance evaluations, and 77% identify recruitment as the most implemented process, while strategies such as leadership development only reach 3.3%. The conclusions highlight the need to integrate modern processes such as 360° evaluations and recognition programs, strengthening strategic planning and the work environment.

**Keywords:** Human talent, performance, public management, performance evaluation, organizational climate.

1. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [argenis.rodriguez@unesum.edu.ec](mailto:argenis.rodriguez@unesum.edu.ec). <https://orcid.org/0000-0002-7518-1788>

2. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [cunalata-shirley8824@unesum.edu.ec](mailto:cunalata-shirley8824@unesum.edu.ec). <https://orcid.org/0009-0007-5629-3585>

## RESUMO

O problema identificado no estudo destaca a implementação limitada de estratégias abrangentes em gestão de talentos humanos no GAD Municipal de Jipijapa, afetando o desempenho no trabalho e a qualidade dos serviços públicos. O objetivo era analisar essa gestão e seu impacto no desempenho dos funcionários para propor melhorias institucionais. A metodologia combinou abordagens qualitativas e quantitativas, usando entrevistas e pesquisas com 30 funcionários, com resultados mostrando que 86,7% percebem avaliações anuais de desempenho e 77% identificam o recrutamento como o processo mais implementado, enquanto estratégias como desenvolvimento de liderança atingem apenas 3,3%. Os resultados destacam a necessidade de integrar processos modernos, como avaliações 360° e programas de reconhecimento, fortalecendo o planejamento estratégico e o ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Talento humano, desempenho, gestão pública, avaliação de desempenho, clima organizacional.

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la gestión de talento humano es considerada para el desarrollo organizacional y la mejora del desempeño laboral. Según la Organización Internacional del Trabajo (2021), la implementación de estrategias que fomenten el desarrollo profesional, el bienestar de los empleados y la evaluación del desempeño es clave para mejorar la productividad y competitividad de las instituciones públicas y privadas. Sin embargo, diversas organizaciones enfrentan desafíos relacionados con la falta de políticas claras y de capacitación, lo que impacta negativamente en la eficiencia de sus trabajadores.

En América Latina, los gobiernos locales han comenzado a reconocer la importancia de fortalecer la gestión del talento humano como un mecanismo para promover la transparencia y la eficiencia en el sector público. No obstante, la región aún enfrenta problemas como la ausencia de profesionalización de los servidores públicos, un uso limitado de herramientas tecnológicas para la gestión de recursos humanos y la carencia de sistemas de evaluación que vinculen el desempeño laboral con los objetivos institucionales.

En Ecuador, la Constitución y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y

Descentralización establecen la responsabilidad de los gobiernos autónomos descentralizados en promover una administración eficiente y transparente. A pesar de ello, enfrentan limitaciones en la implementación de programas de desarrollo del talento humano, lo que afecta el desempeño laboral de los funcionarios públicos y, en consecuencia, la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

En el contexto local, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Jipijapa no está exento de estos desafíos. La carencia de planes estratégicos para la capacitación del personal, la escasez de evaluaciones objetivas de desempeño y la ausencia de incentivos adecuados generan un impacto negativo en la productividad de los trabajadores. Esto se traduce en un incumplimiento de los objetivos institucionales y una percepción negativa por parte de la ciudadanía.

Por lo tanto, la ineficiente gestión del talento humano y de mecanismos efectivos para evaluar el desempeño laboral en el GAD Municipal de Jipijapa limita su capacidad para garantizar servicios públicos de calidad, afectando el desarrollo socioeconómico local y la satisfacción de la población. Es por ello que, que este estudio tiene como objetivo analizar la gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral

de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Jipijapa, con el fin de identificar debilidades y proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento institucional y a la mejora en la calidad de los servicios públicos.

#### Gestión del talento humano en el sector público

La gestión del talento humano en el sector público desempeña un rol esencial para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, la prestación de servicios de calidad y el desarrollo socioeconómico de una nación. A diferencia del sector privado, donde la competitividad y la rentabilidad suelen ser las prioridades, el sector público enfrenta desafíos únicos derivados de su naturaleza administrativa, regulatoria y de servicio social.

Las instituciones públicas se caracterizan por su rigidez normativa, sus estructuras jerárquicas y la necesidad de operar dentro de los límites establecidos por las políticas gubernamentales. Según Olivos et al. (2023), la gestión del talento humano en este sector está orientada a garantizar la eficiencia administrativa y el bienestar colectivo, priorizando valores como la equidad, la justicia y la transparencia.

Entre las especificidades más relevantes se encuentra la contratación basada en méritos, que busca garantizar que los servidores públicos sean seleccionados por sus competencias y no por favoritismos. Asimismo, los procesos de evaluación del desempeño están diseñados para medir la efectividad en la prestación de servicios, en lugar de enfocarse únicamente en indicadores financieros. Otro aspecto es la formación continua, que en muchos casos está regulada por políticas públicas específicas para garantizar la actualización profesional.

En el ámbito del sector público, las políticas y normativas son fundamentales para regular la administración del talento humano. En Ecuador, la Constitución de la República del Ecuador (2021) establece que el Estado

debe promover la capacitación, la estabilidad laboral y la profesionalización de los servidores públicos. El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y el Código de Trabajo también contienen disposiciones específicas para garantizar condiciones laborales justas y promover la eficiencia administrativa.

A nivel internacional, instituciones como la Organización Internacional del Trabajo (2021) han desarrollado convenios y recomendaciones que buscan garantizar el respeto por los derechos laborales y promover el desarrollo profesional de los empleados públicos. Según Molina (2022), las políticas públicas deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de las instituciones, garantizando la equidad, la diversidad y la inclusión en la gestión del talento humano.

Dentro de lo mencionado, la gestión del talento humano en el sector público enfrenta numerosos desafíos. Uno de los más comunes es la burocratización excesiva, que puede ralentizar los procesos de reclutamiento, selección y promoción. A esto se suma la falta de recursos financieros y tecnológicos, que limita la capacidad de implementar programas de capacitación y desarrollo profesional.

Además, la rigidez en las normativas laborales puede dificultar la adopción de prácticas innovadoras de gestión del talento humano. Según Toro (2023), otro desafío importante es la resistencia al cambio por parte de los empleados y las estructuras jerárquicas, lo que afecta la capacidad de las instituciones para adaptarse a las nuevas demandas sociales.

Por último, los bajos niveles de motivación y compromiso entre los empleados públicos son problemas recurrentes, generados en parte por la percepción de inestabilidad laboral y la falta de incentivos adecuados para el desempeño destacado.

La ética y la transparencia son pilares fundamentales en la gestión del talento humano en el sector público. Estas cualidades no solo

garantizan una administración responsable, sino que también refuerzan la confianza de la ciudadanía en las instituciones gubernamentales. Según Mendoza (2022), la ética en el sector público implica actuar con integridad, respetar los derechos laborales y promover un entorno de trabajo basado en la equidad y el respeto.

La transparencia, por su parte, está vinculada con la rendición de cuentas y la implementación de procesos claros y accesibles. En este contexto, las instituciones públicas deben garantizar que las decisiones relacionadas con el talento humano, como contrataciones y promociones, sean realizadas de manera imparcial y fundamentada en criterios objetivos.

Cuando la ética y la transparencia se integran a la gestión del talento humano, se observa una mejora en el desempeño de los empleados, quienes se sienten valorados y motivados para cumplir con sus responsabilidades. Por el contrario, la falta de estas cualidades puede generar un ambiente laboral tóxico, caracterizado por la desconfianza, el conflicto y la disminución de la productividad (Martínez, 2023).

En definitiva, la gestión del talento humano en el sector público es un componente crítico para el éxito de las instituciones gubernamentales. Aunque enfrenta desafíos significativos, como la burocracia, la falta de recursos y la resistencia al cambio, también tiene el potencial de convertirse en un motor de desarrollo cuando se gestiona de manera ética, transparente y orientada al bienestar colectivo. La implementación de políticas públicas claras, el fomento de la capacitación y la promoción de la transparencia son aspectos esenciales para garantizar el desempeño efectivo de los servidores públicos y la confianza de la ciudadanía.

## Desempeño laboral

El desempeño laboral se define como el conjunto de comportamientos y resultados que los empleados alcanzan en función de las metas y

objetivos organizacionales. Según Valle (2020), el desempeño laboral es la medida en la que un trabajador contribuye al logro de los objetivos de la organización, cumpliendo con los estándares esperados en su rol. Este concepto es fundamental para las organizaciones, ya que el desempeño individual y colectivo tiene un impacto directo en la productividad, la competitividad y la sostenibilidad organizacional.

Diversos factores internos y externos afectan el desempeño laboral de los empleados. Entre los más relevantes se encuentran:

1. **Habilidades y competencias:** La capacidad técnica y las habilidades interpersonales de los empleados son cruciales para un desempeño óptimo (Gaspar, 2021).
2. **Motivación:** Según Solis y Ventura (2020), la motivación intrínseca (como el reconocimiento y el logro) y extrínseca (como la remuneración) influyen significativamente en el rendimiento.
3. **Clima organizacional:** Un entorno laboral positivo fomenta el compromiso y la productividad, mientras que un ambiente tóxico puede generar estrés y desmotivación (Toala & Reyes, 2024).
4. **Liderazgo:** Un liderazgo efectivo que inspire, apoye y dirija a los empleados contribuye a mejorar el desempeño (Corvo, 2022).
5. **Recursos y herramientas:** La falta de materiales, equipos o tecnología adecuada puede limitar la capacidad de los empleados para cumplir sus tareas de manera eficiente (Solis & Ventura, 2020).
6. **Condiciones laborales:** Factores como la carga laboral, el equilibrio entre la vida personal y profesional y las condiciones de seguridad también inciden en el rendimiento (Gaspar, 2021).

La medición del desempeño laboral se realiza a través de indicadores que permiten evaluar el aporte de los empleados a la organización:

**Eficiencia:** Se refiere al uso óptimo de los recursos disponibles para alcanzar un objetivo. Según Velasquez (2021), un empleado eficiente realiza su trabajo utilizando la menor cantidad posible de tiempo, dinero y esfuerzo.

**Eficacia:** Está relacionada con la capacidad de cumplir con los objetivos establecidos. Un empleado eficaz no solo realiza las tareas, sino que también las cumple en el tiempo estipulado y con los estándares de calidad esperados (Vinuesa & Allauca, 2022).

**Productividad:** Es el resultado de combinar eficiencia y eficacia. Representa la capacidad de generar valor en función del tiempo y los recursos utilizados (Yamela, 2022).

Por otra parte, la evaluación del desempeño es un proceso sistemático para medir y analizar el rendimiento de los empleados con el objetivo de identificar fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo. Algunos métodos y herramientas comunes incluyen:

**Evaluación por competencias:** Identifica cómo las habilidades y actitudes del empleado contribuyen al desempeño (Corvo, 2022).

**Método 360 grados:** Recoge información de superiores, compañeros, subordinados y clientes para obtener una visión integral del desempeño (Corvo, 2022).

**Escalas de calificación gráfica:** Permiten evaluar diferentes aspectos del desempeño mediante una escala predefinida (Corvo, 2022).

**Objetivos SMART:** Evalúa el cumplimiento de metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido (Corvo, 2022).

**Indicadores de gestión:** Utiliza métricas como productividad, puntualidad, y calidad del trabajo para medir el desempeño (Corvo, 2022).

Cabe mencionar que, la motivación y el desempeño laboral están profundamente interconectados. Según Yupanqui (2022), los factores motivacionales intrínsecos, como el reconocimiento, el logro y el crecimiento personal, tienen un impacto positivo y duradero en el desempeño.

Asimismo, los incentivos extrínsecos, como los aumentos salariales y los beneficios, pueden generar mejoras temporales en el rendimiento.

Cuando los empleados se sienten valorados y comprometidos con los objetivos de la organización, su desempeño mejora significativamente. Por el contrario, un bajo nivel de motivación puede derivar en ausentismo, baja productividad y rotación de personal (Martínez, 2023).

El desempeño laboral tiene un efecto directo en la consecución de los objetivos organizacionales. Cuando los empleados alcanzan un alto nivel de desempeño, contribuyen al logro de metas estratégicas, como el incremento de la productividad, la mejora en la calidad de los productos o servicios y la satisfacción del cliente.

Según Vinuesa y Allauca (2022), las organizaciones que invierten en la mejora del desempeño laboral logran una ventaja competitiva sostenible, ya que sus empleados se convierten en un recurso estratégico.

Por otro lado, un bajo desempeño puede generar ineficiencias, pérdida de oportunidades de negocio y deterioro de la reputación organizacional. Esto resalta la importancia de implementar estrategias que promuevan el desarrollo del talento humano y la creación de un entorno laboral favorable.

## Relación entre talento humano y desempeño laboral

La gestión del talento humano y el desempeño laboral están estrechamente relacionados, ya que la manera en que se administra, desarrolla y motiva al personal influye directamente en los resultados organizacionales. Según Olivos et al. (2023), el talento humano es el principal recurso estratégico de las organizaciones, y su gestión adecuada puede maximizar el rendimiento laboral, promover la innovación y garantizar el logro de objetivos institucionales.

De esta manera, la gestión del talento humano no solo se enfoca en administrar recursos humanos, sino en desarrollar estrategias que potencien las habilidades, actitudes y competencias de los empleados. Campos y Torres (2021) destacan que una gestión efectiva del talento humano crea un entorno propicio para que los trabajadores alcancen un desempeño óptimo al alinear sus objetivos personales con los de la organización. Aspectos como la selección adecuada del personal, la evaluación continua del desempeño y la promoción de un clima laboral saludable son esenciales para garantizar la productividad y la satisfacción laboral.

El desarrollo profesional es una herramienta poderosa para mejorar el desempeño laboral, de esta manera, las estrategias de desarrollo incluyen programas de capacitación, mentoring, coaching y la creación de planes de carrera. Mestas et al. (2021) sostienen que el crecimiento profesional es un factor motivador intrínseco que impulsa a los empleados a desempeñarse mejor y a comprometerse con los objetivos organizacionales.

La implementación de estas estrategias permite a los empleados adquirir nuevas habilidades y adaptarse a los cambios en el entorno laboral, lo que resulta en una mayor eficiencia y competitividad. Según Velásquez (2022), las organizaciones que invierten en el desarrollo profesional de sus empleados no solo mejoran

su desempeño, sino que también aumentan su lealtad y retención.

El clima organizacional es el ambiente emocional y cultural que se vive dentro de una organización, y tiene un impacto significativo en el comportamiento y el desempeño de los empleados. Un clima positivo, caracterizado por el respeto, la confianza y la colaboración, fomenta la motivación y el compromiso laboral (Pino & Marbella, 2023). Por el contrario, un clima tóxico puede generar insatisfacción, estrés y alta rotación de personal, afectando negativamente el desempeño laboral.

Según Espinoza y Montalvo (2021), las organizaciones deben realizar diagnósticos periódicos del clima organizacional para identificar áreas de mejora y garantizar que los empleados trabajen en un entorno propicio para alcanzar sus metas personales y profesionales.

El liderazgo desempeña un papel fundamental en la gestión del talento humano, ya que los líderes son responsables de inspirar, dirigir y apoyar a los empleados para alcanzar su máximo potencial. Según Asencios (2021), un liderazgo efectivo crea una visión compartida, fomenta el compromiso y proporciona orientación estratégica.

Existen diferentes estilos de liderazgo, como el transformacional, que se enfoca en motivar e inspirar a los empleados para que superen sus expectativas, y el liderazgo situacional, que adapta su enfoque según las necesidades del equipo. Saltos (2022) resalta que un líder que promueve la comunicación abierta, reconoce los logros y fomenta la participación activa de los empleados contribuye significativamente al desempeño laboral.

De esta manera, la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral es fundamental para el éxito organizacional. La implementación de estrategias de desarrollo profesional, el fomento de un clima organizacional positivo, un liderazgo efectivo y programas de

capacitación contribuyen significativamente al rendimiento de los empleados y al logro de los objetivos institucionales. Al priorizar el bienestar y el desarrollo del talento humano, las organizaciones no solo mejoran su desempeño, sino que también fortalecen su sostenibilidad y competitividad.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se llevó a cabo con un enfoque mixto que combina los métodos deductivo e inductivo, permitiendo obtener datos precisos y relevantes sobre la gestión de talento humano y el desempeño laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Jipijapa. Este enfoque facilitó una comprensión integral del tema al integrar observaciones empíricas con fundamentos teóricos, generando conclusiones aplicables a la realidad investigada.

En cuanto a los métodos utilizados, el método inductivo permitió generar conocimiento a partir de observaciones específicas realizadas durante el proceso de investigación. Este enfoque se centró en analizar detalles particulares para extraer conclusiones generales. Por otro lado, el método deductivo se utilizó en principios generales establecidos en el marco teórico, que luego fueron contrastadas con los datos recolectados en el contexto del GAD de Jipijapa. Además, el método bibliográfico sirvió como soporte fundamental para recopilar información relevante de fuentes confiables, como libros, artículos científicos y documentos técnicos, que enriquecieron la base teórica del estudio.

Respecto a los tipos de investigación, se empleó la investigación descriptiva para documentar de manera sistemática las características actuales de la gestión de talento humano y el desempeño laboral. Este enfoque permitió comprender y organizar la información sobre los procesos y prácticas existentes. Complementariamente, la investigación experimental se utilizó para identificar relaciones de causa y efecto, analizando cómo ciertas estrategias en la gestión del talento

humano influyen directamente en los resultados de desempeño laboral.

La investigación también combinó métodos cualitativos y cuantitativos. El método cualitativo permitió explorar las percepciones y experiencias de los empleados mediante entrevistas y análisis documentales, generando interpretaciones profundas sobre los procesos de gestión del talento humano. En paralelo, el método cuantitativo se enfocó en la recopilación de datos numéricos a través de encuestas, los cuales fueron analizados estadísticamente para identificar patrones y ofrecer soluciones concretas.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se aplicaron encuestas a una muestra representativa de empleados del GAD Municipal, lo que permitió recoger información cuantitativa sobre su percepción respecto a las prácticas de gestión del talento humano y su impacto en el desempeño laboral. Los resultados fueron analizados mediante herramientas estadísticas para garantizar su validez. Adicionalmente, se realizaron entrevistas semiestructuradas al Director de Talento Humano, obteniendo información cualitativa valiosa sobre las estrategias empleadas y su efectividad en el contexto organizacional.

La población objeto del estudio incluyó a 30 empleados del GAD Municipal de Jipijapa, distribuidos entre el área de Talento Humano (15 personas) y el área administrativa (15 personas). También se entrevistó al Director de Talento Humano, proporcionando una visión integral de las prácticas de gestión y su incidencia en el desempeño laboral.

Para esta investigación, se utilizó un muestreo no probabilístico, seleccionando a los participantes en función de su involucramiento directo en los procesos investigados. Esta selección garantizó la pertinencia de la información recolectada, contribuyendo al logro de los objetivos planteados.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La matriz sintetiza la información obtenida en la entrevista al Director de Talento Humano del GAD Municipal del cantón Jipijapa. Su propósito es transformar las preguntas realizadas en indicadores, acompañados de respuestas

mejoradas, para facilitar el análisis estructurado de la gestión de talento humano y su impacto en el desempeño laboral. Esta herramienta permite identificar estrategias, desafíos y prácticas implementadas en la institución, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos.

**Tabla 1**

*Entrevista al director de talento humano del GAD Municipal del cantón Jipijapa*

<b>Indicador</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Definición de gestión de talento humano y su aplicación en el GAD Municipal</b>	La gestión de talento humano se entiende como la administración integral del personal, enfocada en medir y optimizar sus competencias y atribuciones para garantizar un desempeño eficiente y alineado con los objetivos institucionales.
<b>Alineación de los procesos de talento humano con las necesidades de empleados e institución</b>	Los procesos de gestión están alineados con las necesidades, integrando estrategias modernas que complementan los procesos básicos y refuerzan la calidad del servicio brindado a los ciudadanos.
<b>Estrategias para motivar a los trabajadores y mejorar el desempeño laboral</b>	Se implementa un plan general de talento humano que incluye programas de buen clima laboral, promoviendo acciones orientadas a mejorar el rendimiento y la satisfacción de los empleados.
<b>Factores de la gestión de talento humano que influyen en el desempeño laboral</b>	Los factores clave son el cumplimiento oportuno de las remuneraciones y la implementación de planes de capacitación especializados para mejorar las competencias laborales.
<b>Herramientas utilizadas para evaluar el desempeño laboral</b>	Se utiliza un modelo basado en los lineamientos del Ministerio de Trabajo que evalúa anualmente competencias, actitudes, comportamientos, experiencias y el desempeño general de los servidores.
<b>Programas para promover bienestar y satisfacción laboral</b>	Existen programas de capacitación y desarrollo personal diseñados para fomentar un clima laboral positivo y fortalecer el compromiso de los trabajadores.
<b>Contribución de la gestión de talento humano a la productividad</b>	La sistematización de procesos y la implementación de indicadores de evaluación del desempeño permiten medir y mejorar el rendimiento laboral de los empleados, optimizando la productividad institucional.
<b>Desafíos enfrentados en la gestión de talento humano y soluciones adoptadas</b>	Uno de los principales desafíos ha sido la mejora de la estructura orgánica mediante la identificación de procesos. Este desafío está siendo abordado para satisfacer las necesidades del cantón.

<p><b>Rol del jefe de talento humano en la toma de decisiones sobre el desempeño laboral</b></p>	<p>Es crucial que el jefe de talento humano participe en las decisiones sobre el desempeño laboral, ya que su credibilidad y conocimiento del personal contribuyen a una toma de decisiones responsable.</p>
<p><b>Prácticas de gestión de talento humano alineadas con los objetivos estratégicos</b></p>	<p>Se asegura mediante el seguimiento de la Dirección de Planificación, que supervisa los planes de los departamentos para garantizar su alineación con los objetivos estratégicos y las necesidades de la comunidad.</p>

*Nota.* Información proporcionada por el director de talento humano del GAD Municipal del cantón Jipijapa.

Los resultados de la entrevista realizada al Director de Talento Humano del GAD Municipal de Jipijapa confirman que la gestión de talento humano juega un papel central en la optimización del desempeño laboral. Este resultado coincide con el estudio de Asencios (2021), donde se resalta que una administración efectiva del talento humano permite alinear las competencias de los empleados con los objetivos organizacionales, incrementando la eficiencia en el sector público.

Además, el énfasis en la planificación estratégica y la evaluación de desempeño identificados en la entrevista guarda relación con los planteamientos de Espinoza y Montalvo (2021), quienes destacan la importancia de implementar modelos de gestión modernos para garantizar servicios de calidad.

Por otra parte, los desafíos relacionados con la estructura organizativa y la implementación de procesos modernos, mencionados en la entrevista, reflejan tendencias similares señaladas por Martínez (2023) en el contexto de la gestión del talento humano. Según este autor, la reestructuración y actualización de los procesos internos son esenciales para adaptarse a las demandas de las comunidades y mejorar la percepción de los ciudadanos sobre la gestión pública.

De manera complementaria, las estrategias mencionadas en la entrevista, como los planes de buen clima laboral y programas de capacitación, están en sintonía con los estudios

de Gaspar (2021) y Saltos (2022). Ambos autores recalcan que el bienestar laboral y el desarrollo profesional son factores críticos para fomentar la motivación y el compromiso de los empleados, impactando positivamente en su desempeño y en los resultados institucionales.

Además, el uso de herramientas de evaluación del desempeño alineadas con los lineamientos del Ministerio de Trabajo destaca la adopción de metodologías estandarizadas que también han sido reconocidas en investigaciones previas, como la de Velásquez (2022). Estas metodologías permiten medir de manera objetiva las competencias y actitudes de los empleados, promoviendo una cultura organizacional basada en la meritocracia y la transparencia.

En cuanto a los desafíos específicos enfrentados por el GAD de Jipijapa, como la mejora de la estructura orgánica, estos hallazgos son coherentes con las observaciones de Mendoza (2022), quien identificó que la falta de actualización organizativa y tecnológica limita la efectividad de la gestión pública en Ecuador. Sin embargo, las estrategias de solución mencionadas en la entrevista, como la sistematización de procesos, reflejan un enfoque proactivo similar al señalado por Toro (2023), quien argumenta que la innovación en la gestión del talento humano es clave para superar barreras estructurales.

Finalmente, la importancia de involucrar al jefe de talento humano en la toma de decisiones estratégicas sobre el desempeño laboral, destacada en la entrevista, es consistente con los

planteamientos de Yupanqui (2022). Este autor enfatiza que el liderazgo en el área de talento humano no solo fortalece la credibilidad de las decisiones organizacionales, sino que también impulsa el compromiso y la efectividad del personal.

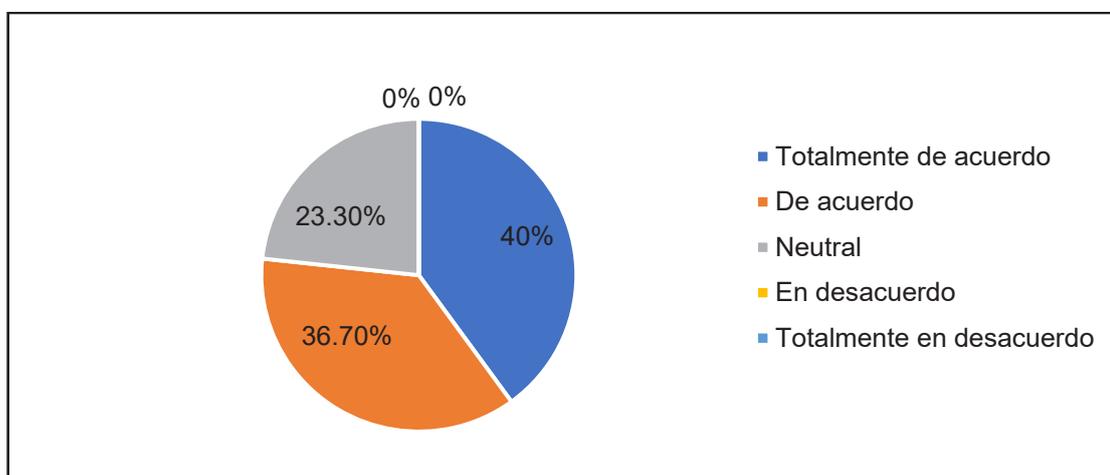
En conclusión, los resultados obtenidos en la entrevista no solo corroboran la relevancia de

una gestión eficiente del talento humano en el GAD Municipal de Jipijapa, sino que también reflejan tendencias identificadas en otros estudios realizados en contextos similares. Esto subraya la necesidad de seguir fortaleciendo estrategias que integren el desarrollo profesional, el bienestar laboral y la innovación en los procesos organizacionales para mejorar el desempeño en el sector público.

**Encuestas aplicadas al personal de la dirección de talento humano del GAD Municipal Jipijapa**

**Figura 1**

*Sistema de evaluación del desempeño laboral*

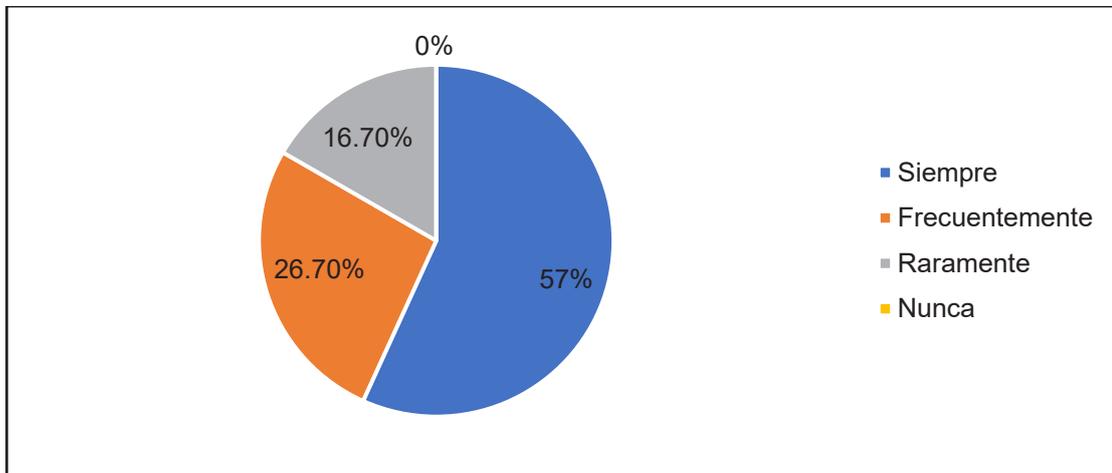


*Nota.* Trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Jipijapa.

El análisis de los resultados muestra que el 40% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 36,7% de acuerdo en que el sistema de evaluación del desempeño laboral implementado por el GAD Municipal de Jipijapa cumple con los lineamientos de la normativa vigente (LOSEP), lo que indica una percepción positiva generalizada sobre su conformidad con las normativas. Sin embargo, un 23,3% se posiciona de manera neutral, lo que podría reflejar desconocimiento o incertidumbre respecto a la aplicación de dichos lineamientos. Estos resultados coinciden con el estudio de Velásquez (2022), que destaca que en muchas instituciones públicas los sistemas de evaluación están alineados normativamente, pero carecen de suficiente difusión y comprensión entre los empleados. Además, Espinoza y Montalvo (2021) sugieren que el involucramiento activo del personal en los procesos de evaluación mejora la percepción de su eficacia, lo que podría ser un área de oportunidad para el GAD de Jipijapa.

**Figura 2**

*Procesos de selección y contratación del personal*

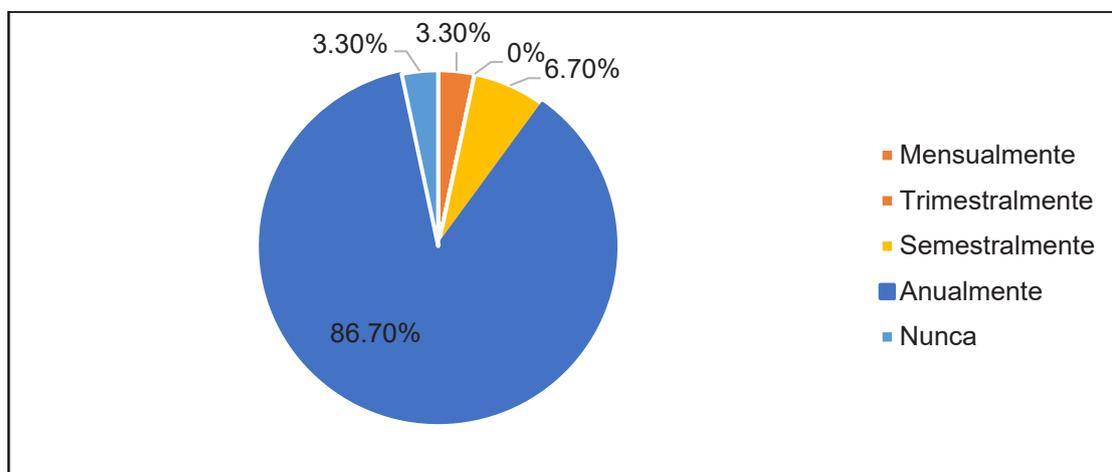


*Nota.* Trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Jipijapa.

El análisis indica que el 57% de los encuestados considera que los procesos de selección y contratación del GAD Municipal de Jipijapa siempre cumplen con los principios de igualdad, mérito y transparencia, mientras que el 26,7% opina que esto ocurre frecuentemente, reflejando una percepción mayoritariamente positiva. Sin embargo, un 16,7% señala que estos principios se respetan raramente, lo que podría evidenciar áreas de mejora en la implementación o comunicación de dichos procesos. Estos resultados se alinean con lo planteado por Martínez (2023), quien destaca que, aunque muchas instituciones públicas cumplen con las normativas de selección, las percepciones negativas suelen surgir por la falta de claridad en los procedimientos. Asimismo, Mendoza (2022) resalta que la transparencia y el mérito en los procesos de contratación son esenciales para fortalecer la confianza del personal y mejorar la credibilidad institucional.

**Figura 3**

*Evaluación de desempeño laboral*

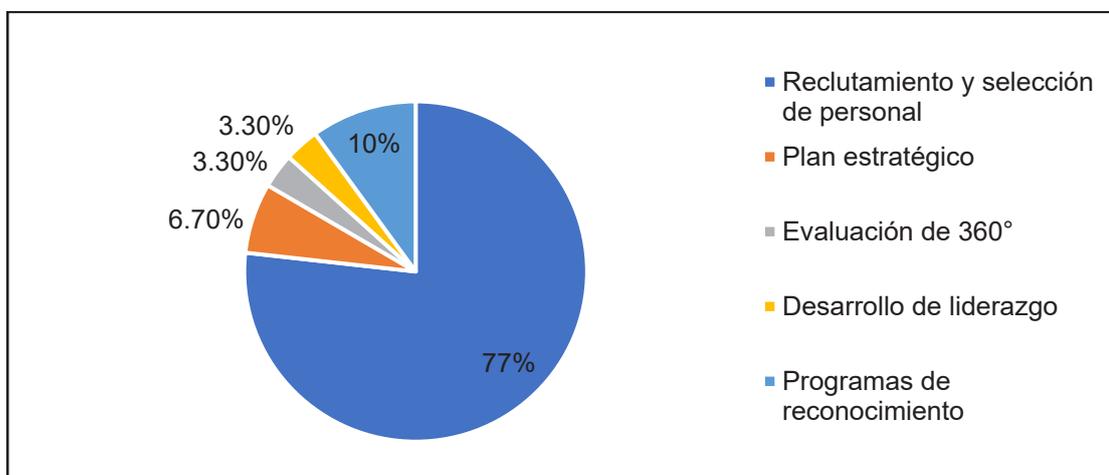


*Nota.* Trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Jipijapa.

El análisis muestra que el 86,7% de los encuestados afirma que el área de talento humano del GAD Municipal de Jipijapa realiza evaluaciones de desempeño laboral anualmente, reflejando una aplicación consistente con prácticas estandarizadas en la gestión pública. Sin embargo, un 3,3% señala que estas evaluaciones nunca se realizan y otro 3,3% indica que se llevan a cabo mensualmente, lo que podría evidenciar una percepción desigual sobre la frecuencia de estas evaluaciones. Estos resultados son consistentes con el estudio de Velásquez (2022), que señala que la evaluación anual es común en instituciones públicas debido a su alineación con normativas, aunque Espinoza y Montalvo (2021) sugieren que frecuencias más cortas, como las trimestrales, podrían ofrecer un monitoreo más dinámico y generar mejoras continuas en el desempeño laboral.

**Figura 4**

*Proceso de la gestión de talento humano*



*Nota.* Trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Jipijapa.

El análisis muestra que el 77% de los encuestados identifica el reclutamiento y selección de personal como el proceso de gestión de talento humano más aplicado por el GAD Municipal de Jipijapa, mientras que otros procesos, como el plan estratégico (6,7%), la evaluación de 360° (3,3%) y el desarrollo de liderazgo (3,3%), tienen una implementación mínima. Los programas de reconocimiento alcanzan un 10%, lo que evidencia un enfoque limitado en estrategias integrales para el desarrollo del personal. Estos resultados son consistentes con el estudio de Gaspar (2021), quien menciona que en muchas instituciones públicas predomina el énfasis en procesos básicos como reclutamiento, dejando de lado prácticas modernas como el liderazgo y la evaluación integral. Además, Martínez (2023) subraya que la falta de programas estratégicos y de reconocimiento afecta la motivación y el compromiso de los empleados, limitando el potencial de la gestión del talento humano.

## CONCLUSIONES

Los procesos de gestión del talento humano en el GAD Municipal de Jipijapa, aunque orientados principalmente al cumplimiento de normativas como el reclutamiento y selección de personal, requieren un enfoque más integral que incluya estrategias como el desarrollo de liderazgo, la evaluación de 360° y programas de reconocimiento. Esto permitiría no solo cumplir con los estándares legales, sino también potenciar el desempeño laboral mediante un enfoque más humano y motivador.

La práctica predominante de realizar evaluaciones de desempeño de manera anual es adecuada para cumplir con los lineamientos normativos; sin embargo, una mayor frecuencia podría generar una retroalimentación más oportuna y permitir ajustes continuos. La percepción general positiva sobre el cumplimiento normativo indica una base sólida, pero también destaca la oportunidad de evolucionar hacia sistemas más dinámicos y participativos.

A pesar de que el GAD de Jipijapa aplica procesos básicos de gestión de talento humano, como el reclutamiento y selección, la limitada implementación de estrategias modernas refleja un desafío en la alineación de estos procesos con las necesidades organizacionales y comunitarias.

El fortalecimiento de planes estratégicos, la capacitación especializada y el desarrollo de un clima laboral positivo son esenciales para mejorar el desempeño laboral y optimizar los resultados institucionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asencios, C. (2021). Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. Lima, 2016. Obtenido de [Tesis, Universidad César Vallejo]: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/5314>
- Campos, L., & Torres, F. d. (2021). Gestión del talento humano y desempeño laboral en el personal de enfermería de la unidad de cuidados intensivos adultos del Hospital Nacional Dos de Mayo, 2019. Obtenido de [Tesis, Universidad Nacional del Callao]: <https://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/5610>
- Constitución de la República del Ecuador. (2021). Obtenido de [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- Corvo, H. (2022). Desempeño laboral. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/desempeno-laboral/>
- Espinoza, K. B., & Montalvo, J. C. (2021). Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal administrativo de la Zona Registral N° VIII-Sede Huancayo en tiempos de Covid. Obtenido de [Tesis, Universidad Continental]: <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/10409>
- Gaspar, M. (12 de agosto de 2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. Obtenido de Pol. Con. (Edición núm. 58) Vol. 6, No 8: <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- Martínez, J. (2023). Políticas de Gestión de Talento Humano en el Sector Público y su Efecto en el Desempeño Organizacional en Bogotá. . Obtenido de Estudios de Administración Pública, 29(3), 223-240.: <https://doi.org/10.1234/eap.2023.003>
- Mendoza, R. (2022). Desafíos en la gestión de talento humano en el sector público ecuatoriano: un análisis crítico. . Obtenido de Revista Ecuatoriana de Administración Pública, 10(1), 12-28.
- Mestas, G., Cruz, A., Salguero, C., & Mamani, Y. (2021). Gestión del talento humano y desempeño

- laboral en un Municipio del Perú. Obtenido de Revista De Empresa Y Gobierno, 1(2), 21-29: <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.02.002>
- Molina, F. (2022). Reformas en la Gestión de Talento Humano en el Sector Público Ecuatoriano. . Obtenido de Publicaciones del Ministerio de Trabajo de Ecuador.
- Olivos, L. M., Olivos, M. A., & Cortez, F. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú . Obtenido de Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXIX(1), 277-288.
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). Informe sobre la Gestión del Talento Humano en América Latina. OIT.
- Pino, M. D., & Marbella, G. (2023). Talento humano y desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Paján. Obtenido de Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN. Volumen 7, Número 13: <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/392/660>
- Saltos, V. (2022). Gestión del talento humano y desempeño laboral: Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón 24 de mayo, periodo 2016-2021. Obtenido de [Tesis, Universidad Estatal del Sur de Manabí]: <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3855/1/TESIS%20FINAL%2031-03-2022%20EMPASTADO.pdf>
- Solis, A. A., & Ventura, L. M. (2020). Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huariaca – Región Pasco - 2016. Obtenido de [Tesis, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]: <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/1634>
- Toala, S. P., & Reyes, A. J. (2024). Formación, capacitación y el desempeño laboral del hospital del día (IESS) Jipijapa. . Obtenido de Ciencia y Desarrollo, 27(3), 389-398: <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i3.2700>
- Toro, E. (28 de julio de 2023). Innovación de la gestión del talento humano en el sector público. Obtenido de [Tesis, Universidad de Guanajuato]: <http://repositorio.ugto.mx/handle/20.500.12059/10184>
- Valle, H. A. (2020). El desempeño laboral y su relación con las competencias de aprendizaje en administración en estudiantes universitarios adultos. Obtenido de [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres]: <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5832>
- Velásquez, D. L. (2022). Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal del área de Desarrollo Social de una municipalidad, Cajamarca. Obtenido de [Tesis, Universidad César Vallejo]: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/94437>
- Velasquez, L. J. (2021). Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la municipalidad provincial de Huaura 2020. Obtenido de [Tesis, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]: <http://hdl.handle.net/20.500.14067/5173>
- Vinueza, A. F., & Allauca, A. R. (2022). La gestión administrativa en el desempeño laboral del personal del Hotel Hacienda Abraspungo. Obtenido de [Tesis, Universidad Nacional de Chimborazo]: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/9390>
- Yamela, V. T. (2022). Gestión de recursos humanos en el desempeño laboral del Banco de la Nación. Obtenido de Journal BioFab, 1(2), 54–69: <https://journal.biofab.com.pe/index.php/journal/article/view/9>
- Yupanqui, R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. Obtenido de Innova Sciences, 3(3), 61 - 76: <https://www.innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/119>