

EL TALENTO HUMANO EN LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL ISIDRO AYORA

HUMAN TALENT IN THE FORMATION AND CAPACITY-BUILDING OF THE ISIDRO AYORA MUNICIPAL DECENTRALIZED AUTONOMOUS GOVERNMENT

Mercy Karina Moreira Cañarte¹, Emily Madelayne Luzardo Pin²

RESUMEN

El estudio aborda la problemática relacionada con la limitada estrategia de gestión de talento humano en el GAD Municipal Isidro Ayora, lo cual impacta negativamente en la formación y capacitación del personal, dificultando su alineación con los objetivos estratégicos institucionales. El objetivo principal fue determinar cómo la gestión del talento humano influye en estos procesos, identificando áreas críticas para su optimización. La metodología incluyó entrevistas y encuestas aplicadas a 136 funcionarios, utilizando métodos inductivos, deductivos y estadísticos para garantizar un análisis integral. Entre los resultados, el 44% de los empleados indicó participar ocasionalmente en capacitaciones, mientras que el 19% nunca lo ha hecho; además, el 59% calificó el seguimiento administrativo como aceptable, pero solo el 29% considera que las evaluaciones de los programas de formación se realizan consistentemente. Las conclusiones destacan la necesidad de fortalecer la planificación, el seguimiento y la evaluación de los programas de capacitación para superar los retos identificados, como limitaciones presupuestarias y rotación directiva.

Palabras clave: Talento humano, formación, capacitación, desempeño laboral, municipio.

ABSTRACT

The study addresses the problem related to the limited human talent management strategy in the Isidro Ayora Municipal GAD, which negatively impacts the training and capacity building of staff, making it difficult to align with institutional strategic objectives. The main objective was to determine how human talent management influences these processes, identifying critical areas for optimization. The methodology included interviews and surveys applied to 136 officials, using inductive, deductive and statistical methods to ensure a comprehensive analysis. Among the results, 44% of employees indicated that they occasionally participate in training, while 19% have never done so; in addition, 59% rated administrative monitoring as acceptable, but only 29% consider that evaluations of training programs are carried out consistently. The conclusions highlight the need to strengthen the planning, monitoring and evaluation of training programs to overcome the challenges identified, such as budgetary limitations and management turnover.

Keywords: Human talent, training, capacity building, job performance, municipality.

1. Universidad Estatal del Sur de Manabí. mercy.cañarte@unesum.edu.ec. <http://orcid.org/0000-0002-7044-1915>

2. Universidad Estatal del Sur de Manabí. luzardo-emily6428@unesum.edu.ec. <https://orcid.org/0009-0000-2587-3367>

RESUMO

O estudo aborda o problema relacionado à estratégia limitada de gestão de talentos humanos no GAD Municipal Isidro Ayora, que impacta negativamente o treinamento e a capacitação da equipe, dificultando seu alinhamento com os objetivos estratégicos institucionais. O principal objetivo foi determinar como a gestão de talentos humanos influencia esses processos, identificando áreas críticas para sua otimização. A metodologia incluiu entrevistas e pesquisas aplicadas a 136 funcionários, utilizando métodos indutivos, dedutivos e estatísticos para garantir uma análise abrangente. Entre os resultados, 44% dos funcionários indicaram que participam ocasionalmente de treinamentos, enquanto 19% nunca o fizeram; Além disso, 59% classificaram o acompanhamento administrativo como aceitável, mas apenas 29% consideraram que as avaliações dos programas de treinamento são realizadas de forma consistente. As descobertas destacam a necessidade de fortalecer o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos programas de treinamento para superar os desafios identificados, como restrições orçamentárias e rotatividade de gestão.

Palavras-chave: Talento humano, formação, desempenho no trabalho, município.

INTRODUCCIÓN

A escala global, la gestión del talento humano ha evolucionado hacia un enfoque estratégico que busca no solo la atracción y retención de personal calificado, sino también su formación y desarrollo continuo. Según la Organización Internacional del Trabajo (2020), la capacitación es una herramienta para mejorar la productividad laboral y el desempeño organizacional, especialmente en instituciones públicas, donde las demandas sociales y económicas exigen funcionarios altamente capacitados para responder a las necesidades de la ciudadanía.

En América Latina, los desafíos en la gestión de talento humano están marcados por desigualdades en la formación profesional y recursos limitados para implementar programas de capacitación efectiva. Según estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (2020), los gobiernos locales enfrentan dificultades para adaptar sus programas de capacitación a las demandas específicas de sus comunidades, lo que afecta la calidad de los servicios públicos y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En Ecuador, el fortalecimiento del talento humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados es fundamental para garantizar la descentralización efectiva y la mejora de la gestión pública. Sin

embargo, se observa que muchos GAD enfrentan carencias en la implementación de programas de formación y capacitación del personal, debido a limitaciones presupuestarias, deficiencia en la planificación y una visión estratégica limitada. Estas falencias comprometen el desempeño de los servidores públicos y la calidad de los servicios que se ofrecen a los ciudadanos.

A nivel local, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Isidro Ayora enfrenta una problemática similar. La falta de una estrategia integral de gestión de talento humano ha limitado las oportunidades de formación y desarrollo profesional de sus empleados.

Esto impacta en la capacidad institucional para adaptarse a las nuevas exigencias de la normativa pública y en la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad.

Por lo tanto, el objetivo de este estudio es determinar cómo la gestión de talento humano incide en la formación y capacitación del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Isidro Ayora, con el propósito de identificar áreas críticas de mejora y proponer estrategias que contribuyan a fortalecer el desempeño institucional y el desarrollo de su personal.

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano ha experimentado una transformación significativa a lo largo del tiempo. En sus inicios, se centraba principalmente en funciones administrativas, como el registro de empleados y el cálculo de salarios, bajo un enfoque conocido como administración de personal. Con el paso de los años, especialmente a partir de la década de 1980, la gestión del talento humano evolucionó hacia un enfoque estratégico, destacándose como un factor clave para el éxito organizacional (Jara, Asmat, Alberca, & Medina, 2018).

El cambio de paradigma incluyó la transición de una visión operativa a una perspectiva centrada en el desarrollo integral de las personas como recursos valiosos para la organización. Actualmente, la gestión del talento humano prioriza aspectos como el reclutamiento estratégico, la capacitación continua y la retención del talento mediante estrategias de motivación y bienestar (Orejuela, 2021).

Este cambio refleja la necesidad de alinear las competencias y habilidades de los colaboradores con los objetivos estratégicos de las instituciones. La gestión efectiva del talento humano requiere la implementación de estrategias innovadoras que maximicen el potencial del personal y mejoren su contribución al logro de los objetivos organizacionales. Entre las estrategias más destacadas se encuentran:

Capacitación y desarrollo: Las organizaciones que invierten en la formación continua de sus empleados fomentan una fuerza laboral más calificada y adaptable a los cambios del entorno (Martínez, Martínez, & Vives, 2021).

Gestión del desempeño: Establecer indicadores claros y sistemas de evaluación efectivos permite identificar áreas de mejora y reconocer el esfuerzo de los empleados, lo que refuerza su compromiso (Martínez, Martínez, & Vives, 2021).

Motivación y bienestar laboral: La creación de ambientes de trabajo positivos y el ofrecimiento de beneficios adecuados son esenciales para retener el talento y aumentar la productividad (Martínez, Martínez, & Vives, 2021).

Tecnología en recursos humanos: La implementación de sistemas digitales, como softwares de gestión de talento, facilita procesos como el análisis de desempeño y la planificación de carreras (Martínez, Martínez, & Vives, 2021). Estas estrategias no solo contribuyen al desarrollo del talento humano, sino que también fortalecen la competitividad y la sostenibilidad de las instituciones.

El liderazgo es fundamental en la gestión del talento humano. Los líderes no solo son responsables de guiar y motivar a los equipos, sino también de establecer una visión clara que inspire a los empleados a alcanzar sus metas. Según Recalde et al. (2023), los líderes efectivos fomentan un ambiente de confianza y colaboración, factores esenciales para la retención y el desarrollo del talento.

Además, el liderazgo estratégico implica identificar y desarrollar el potencial de los empleados, facilitando su crecimiento dentro de la organización. Un líder que actúa como mentor y promueve una comunicación abierta y transparente es clave para crear una cultura organizacional sólida, en la que los empleados se sientan valorados y comprometidos (Pumacajia, 2020).

La conexión entre la gestión del talento humano y el logro de los objetivos institucionales es innegable. Las organizaciones que alinean su capital humano con sus metas estratégicas tienen más probabilidades de alcanzar el éxito. Esto se debe a que los empleados bien capacitados y motivados no solo realizan mejor sus funciones, sino que también aportan ideas innovadoras y soluciones a problemas organizacionales (Zayas, 2020).

Además, una adecuada gestión del talento humano permite identificar y cerrar brechas de habilidades, optimizando los recursos disponibles. Según Velasco (2021), las organizaciones que priorizan el desarrollo de su talento interno logran adaptarse más rápidamente a los cambios del mercado y mantienen una ventaja competitiva. Por tanto, invertir en el talento humano no es solo una necesidad operativa, sino una estrategia clave para el crecimiento institucional.

Formación y capacitación

La formación y la capacitación son dos conceptos en el desarrollo del talento humano que, aunque complementarios, tienen enfoques y objetivos distintos. La formación se orienta al desarrollo integral de los individuos, proporcionando conocimientos, habilidades y valores que les permitan desempeñarse de manera efectiva en diferentes contextos. Por otro lado, la capacitación se enfoca en dotar a los colaboradores de competencias específicas para realizar tareas o actividades concretas dentro de su rol organizacional (Sanchez, 2020).

En este sentido, la formación tiene un alcance más amplio y a largo plazo, promoviendo el crecimiento profesional y personal del individuo, mientras que la capacitación es más puntual y operativa, destinada a cubrir necesidades inmediatas en el puesto de trabajo. Como señala Torres (2022), la formación amplía la perspectiva del empleado, mientras que la capacitación lo prepara para responder a los desafíos específicos del momento.

El propósito principal de la formación y capacitación en las organizaciones es mejorar el desempeño de los colaboradores y, en consecuencia, el rendimiento general de la organización. Algunos de los objetivos más comunes incluyen:

Mejorar la productividad laboral: Los empleados capacitados tienden a ser más eficientes en la realización de sus tareas, lo que incrementa

la competitividad organizacional (Vizuet & Tirado, 2023).

Actualizar conocimientos y habilidades: En un entorno dinámico, las organizaciones deben asegurarse de que su personal esté al día con las nuevas tecnologías y tendencias de la industria (Vizuet & Tirado, 2023).

Promover la satisfacción y el compromiso laboral: La inversión en formación y capacitación demuestra el interés de la organización por el desarrollo de sus empleados, lo que mejora la motivación y reduce la rotación laboral (Vizuet & Tirado, 2023).

Garantizar el cumplimiento normativo: Algunas industrias requieren que sus empleados estén capacitados para cumplir con normativas legales o estándares específicos de calidad y seguridad (Vizuet & Tirado, 2023).

Cabe mencionar que, existen diversos métodos y técnicas para impartir formación y capacitación, dependiendo de los objetivos, el público y los recursos disponibles. Entre los más destacados se encuentran:

Métodos tradicionales:

- **Cursos y talleres:** Instrucción presencial impartida por un experto en el tema.
- **Conferencias:** Charlas dirigidas a grandes audiencias para transmitir conocimientos generales (Yupanqui, 2022).

Métodos tecnológicos:

- **E-learning:** Plataformas digitales que permiten el aprendizaje a distancia.
- **Simulaciones:** Reproducción de escenarios reales para practicar habilidades específicas (Yupanqui, 2022).

Métodos experienciales:

- Aprendizaje en el trabajo: Supervisores o compañeros más experimentados guían a los empleados en sus tareas.
- Estudios de caso: Análisis de situaciones reales para fomentar la resolución de problemas (Yupanqui, 2022).

Métodos innovadores:

- Gamificación: Uso de elementos de juegos para hacer la capacitación más interactiva y atractiva.
- Microaprendizaje: Fragmentación de los contenidos en unidades pequeñas y fáciles de asimilar (Yupanqui, 2022).

Por otra parte, la capacitación sigue un ciclo estructurado que garantiza su efectividad en el desarrollo de las competencias necesarias para los empleados. Este ciclo incluye las siguientes etapas:

Identificación de necesidades: En esta fase, se analizan las brechas entre las competencias actuales y las requeridas en la organización. Herramientas como evaluaciones de desempeño y entrevistas ayudan a identificar estas necesidades (Orejuela, 2021).

Diseño: Se establecen objetivos claros de capacitación y se elige el método adecuado para alcanzar estos objetivos. Además, se diseña el contenido y se definen los recursos necesarios (Orejuela, 2021).

Implementación: Consiste en llevar a cabo las actividades de capacitación. Es crucial que esta etapa incluya la participación activa de los empleados para maximizar el aprendizaje (Orejuela, 2021).

Evaluación: Se mide el impacto de la capacitación en el desempeño de los empleados y en los resultados organizacionales. Según el modelo

de evaluación de Kirkpatrick, esto puede incluir la satisfacción del participante, el aprendizaje adquirido, el cambio en el comportamiento y los resultados finales (Orejuela, 2021).

Impacto de la formación y capacitación en el talento humano

La formación y capacitación constituyen pilares fundamentales para el desarrollo del talento humano, al potenciar las competencias y habilidades de los empleados. Estas prácticas permiten que los colaboradores no solo adquieran nuevos conocimientos, sino que también actualicen y refuercen las capacidades necesarias para afrontar los desafíos cambiantes del entorno laboral (Espinoza, Menéndez, Ramírez, & Aguilera, 2024). Entre los principales beneficios destacan:

Incremento de competencias técnicas y blandas: La capacitación proporciona a los empleados herramientas que mejoran su desempeño en tareas específicas, al tiempo que fomenta habilidades como la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo (Vargas, 2020).

Adaptabilidad al cambio: En un mundo empresarial dinámico, la formación permite a los colaboradores adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías, procesos y exigencias del mercado (Vargas, 2020).

Desarrollo profesional y personal: Las iniciativas de capacitación no solo benefician a la organización, sino que también promueven el crecimiento individual del personal, fomentando una mayor autoconfianza y sentido de logro (Vargas, 2020).

Fortalecimiento del compromiso organizacional: Al invertir en la capacitación de sus empleados, las organizaciones transmiten un mensaje claro sobre su valor estratégico, lo que fortalece el sentido de pertenencia y compromiso (Vargas, 2020).

La relación entre la capacitación y la productividad laboral ha sido ampliamente documentada en investigaciones académicas y empresariales. Un empleado capacitado no solo realiza su trabajo con mayor eficiencia, sino que también reduce los errores y optimiza el uso de los recursos disponibles. Según Muñiz (2024), la capacitación adecuada puede aumentar la productividad en un 30%, debido a la mejora en las habilidades técnicas y la confianza en el desempeño.

Además, los programas de formación alineados con las metas estratégicas de la organización contribuyen directamente al logro de los objetivos institucionales. La capacitación permite a los empleados comprender mejor su rol dentro de la empresa, facilitando una ejecución más efectiva de las tareas asignadas. Como señala Mojarrango y Silva (2024), la capacitación no solo prepara al empleado para desempeñar su trabajo, sino que también impulsa la innovación y la solución de problemas dentro de la organización.

Por otro lado, la capacitación tiene un impacto indirecto en la productividad al fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo. Cuando los empleados están bien capacitados, son más propensos a compartir conocimientos y apoyar a sus colegas, lo que incrementa la cohesión y el rendimiento del equipo.

La motivación y la retención del talento humano son desafíos recurrentes para las organizaciones, especialmente en un contexto de alta competitividad laboral. La capacitación se posiciona como una herramienta clave para abordar estos desafíos, al ofrecer múltiples beneficios tanto para los empleados como para las empresas:

Motivación intrínseca y extrínseca: La capacitación brinda a los empleados un propósito renovado al ofrecerles la oportunidad de mejorar sus habilidades y avanzar en su carrera profesional. Este crecimiento genera motivación intrínseca, ya que los empleados perciben que están logrando metas personales (Muñiz, 2024).

Retención del talento: Los empleados capacitados tienden a sentirse valorados y reconocidos por la organización, lo que reduce la rotación laboral. Según Muñiz (2024), las empresas que invierten en la formación de su personal experimentan una disminución significativa en las tasas de abandono, ya que los colaboradores perciben un futuro prometedor dentro de la organización.

Clima laboral positivo: Los programas de capacitación fomentan la interacción y el aprendizaje conjunto entre los empleados, creando un ambiente laboral más colaborativo y satisfactorio. Esto no solo mejora la motivación, sino que también fortalece las relaciones interpersonales (Muñiz, 2024).

Marca empleadora: Las empresas que ofrecen capacitación constante son percibidas como empleadores atractivos, lo que les permite atraer y retener el mejor talento del mercado (Muñiz, 2024).

Conforme a lo mencionado, la formación y capacitación son elementos esenciales para el desarrollo integral del talento humano, con un impacto directo en la productividad, la motivación y la retención del personal. Al invertir en estas prácticas, las organizaciones no solo mejoran el desempeño de sus empleados, sino que también fortalecen su posición competitiva en el mercado. Como resultado, la capacitación no debe considerarse un gasto, sino una inversión estratégica que genera beneficios sostenibles tanto para los empleados como para las empresas.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología utilizada en este estudio se diseñó para organizar de manera estructurada las acciones necesarias que permitieran alcanzar los objetivos planteados. Con un enfoque integral, se utilizaron diferentes métodos, técnicas y recursos, garantizando un análisis riguroso basado en datos obtenidos a través de entrevistas y encuestas aplicadas al jefe de talento humano

y a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD).

En cuanto a los métodos, se empleó el enfoque inductivo para analizar los patrones en las respuestas obtenidas, permitiendo generar conclusiones generales sobre la gestión del talento humano. Complementariamente, el método deductivo facilitó la formulación de hipótesis relacionadas con la capacitación y su impacto en el desempeño laboral, verificándolas mediante los datos recolectados. También se utilizó el método analítico para descomponer el problema en partes esenciales, mientras que el método sintético integró los hallazgos en una visión general.

Por otro lado, los métodos descriptivo y exploratorio ayudaron a caracterizar las prácticas actuales y explorar aspectos poco estudiados en el área de formación y capacitación. Adicionalmente, se recurrió al método comparativo para identificar similitudes y diferencias entre las percepciones del jefe de talento humano y los funcionarios, y al método estadístico para interpretar y presentar los datos cuantitativos mediante gráficos y tablas.

Para la recolección de información, se utilizaron dos técnicas principales. La entrevista, aplicada al jefe de talento humano, permitió obtener una comprensión profunda sobre las estrategias implementadas en la formación y capacitación del personal. Por su parte, las encuestas, dirigidas a 136 funcionarios del GAD, ayudaron a identificar las percepciones del personal sobre la efectividad de los programas de capacitación. Estas técnicas permitieron complementar el análisis cualitativo y cuantitativo, enriqueciendo la investigación.

La población objeto del estudio estuvo compuesta por 137 funcionarios del GAD, incluidos en el distributivo de personal proporcionado por la institución. No obstante, la muestra final consideró a 136 funcionarios, ya que no se realizó un muestreo debido a la accesibilidad y conveniencia de trabajar con la totalidad de

la población. Este enfoque garantizó que los resultados fueran representativos y reflejaran de manera integral la percepción y las necesidades del personal.

En síntesis, esta metodología integró diversas herramientas y enfoques para proporcionar una evaluación completa de la gestión del talento humano en el GAD, con énfasis en la formación y capacitación como elementos clave para el desarrollo institucional.

METODOLOGIA

La metodología utilizada en este estudio se diseñó para organizar de manera estructurada las acciones necesarias que permitieran alcanzar los objetivos planteados. Con un enfoque integral, se utilizaron diferentes métodos, técnicas y recursos, garantizando un análisis riguroso basado en datos obtenidos a través de entrevistas y encuestas aplicadas al jefe de talento humano y a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado.

En cuanto a los métodos, se empleó el enfoque inductivo para analizar los patrones en las respuestas obtenidas, permitiendo generar conclusiones generales sobre la gestión del talento humano. Complementariamente, el método deductivo facilitó la relación de la capacitación y su impacto en el desempeño laboral, verificándolas mediante los datos recolectados.

También se utilizó el método analítico para descomponer el problema en partes esenciales, mientras que el método sintético integró los hallazgos en una visión general. Por otro lado, los métodos descriptivo y exploratorio ayudaron a caracterizar las prácticas actuales y explorar aspectos poco estudiados en el área de formación y capacitación.

Adicionalmente, se recurrió al método comparativo para identificar similitudes y diferencias entre las percepciones del jefe de

talento humano y los funcionarios, y al método estadístico para interpretar y presentar los datos cuantitativos mediante gráficos y tablas.

Para la recolección de información, se utilizaron dos técnicas principales. La entrevista, aplicada al jefe de talento humano, permitió obtener una comprensión profunda sobre las estrategias implementadas en la formación y capacitación del personal.

Por su parte, las encuestas, dirigidas a 136 funcionarios del GAD, ayudaron a identificar las percepciones del personal sobre la efectividad de los programas de capacitación. Estas técnicas permitieron complementar el análisis cualitativo y cuantitativo, enriqueciendo la investigación.

La población objeto del estudio estuvo compuesta por 137 funcionarios del GAD, incluidos en el distributivo de personal proporcionado por la institución. No obstante, la muestra final consideró a 136 funcionarios, ya que no se realizó un muestreo debido a la accesibilidad y conveniencia de trabajar con la totalidad de la población.

Este enfoque garantizó que los resultados fueran representativos y reflejaran de manera integral la percepción y las necesidades del personal.

En síntesis, esta metodología integró diversas herramientas y enfoques para proporcionar una evaluación completa de la gestión del talento humano en el GAD, con énfasis en la formación y capacitación como elementos clave para el desarrollo institucional.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La matriz recopila los indicadores relacionados con la gestión de talento humano en el GAD Municipal Isidro Ayora, específicamente en lo que respecta a la formación y capacitación del personal. Cada indicador se construyó a partir de preguntas realizadas al jefe de talento humano, mejorando su redacción para proporcionar respuestas claras y alineadas con los objetivos planteados en el estudio. Esta herramienta permite identificar prácticas, desafíos y oportunidades para optimizar la gestión del talento humano y garantizar un impacto positivo en el desarrollo institucional.

Tabla 1

Entrevista al jefe de talento humano

Indicador	Respuesta
Estrategias de gestión de talento humano implementadas.	La gestión de talento humano se orienta a optimizar las competencias del personal mediante estrategias como planificación, programas de formación y capacitación alineados con los objetivos institucionales.
Mecanismos para identificar necesidades de formación.	Se realiza un diagnóstico anual basado en evaluaciones de desempeño, encuestas internas y reuniones con responsables de área, detectando brechas de competencias para diseñar programas específicos.
Alineación de programas de capacitación con objetivos estratégicos.	La UATH coordina con direcciones operativas para diseñar planes de formación que respondan a las prioridades del PDOT y las metas institucionales.
Impacto de la capacitación en el desempeño laboral.	Los programas de capacitación incrementan la productividad, promueven la innovación y mejoran la motivación, fomentando un ambiente laboral colaborativo.

Principales retos en la implementación de programas.	Los desafíos incluyen limitaciones presupuestarias, disponibilidad de tiempo del personal y resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores.
Factores que limitan el compromiso administrativo.	La falta de recursos financieros, una planificación deficiente y la ausencia de una cultura organizacional orientada al aprendizaje afectan el compromiso.
Influencia de la rotación directiva en los programas de formación.	La alta rotación directiva interrumpe la continuidad de los programas, ya que las prioridades cambian según la administración.
Frecuencia del seguimiento de los programas de capacitación.	Aunque se realizan evaluaciones, no siempre se da un seguimiento riguroso, lo que disminuye el impacto sostenido de los programas.
Herramientas para medir el compromiso administrativo.	Se utilizan métricas como la ejecución presupuestaria, número de programas realizados y cantidad de servidores capacitados para evaluar indirectamente el compromiso.
Estrategias para mejorar el compromiso administrativo.	Se sugiere establecer un comité de seguimiento, incluir indicadores de formación en las metas institucionales y generar reportes trimestrales sobre avances.
Consecuencias de una programación ineficaz.	Una planificación deficiente puede generar brechas de competencias no atendidas, impactando negativamente en la productividad y la calidad de los servicios.
Efectos de una ejecución inadecuada.	Los programas mal ejecutados no cumplen con los objetivos planteados, lo que afecta el retorno de la inversión y la motivación del personal.
Influencia de la falta de evaluación en la mejora continua.	La ausencia de evaluaciones limita la identificación de programas efectivos, afectando el aprendizaje organizacional y la mejora progresiva del personal.
Rol de la UATH en garantizar sostenibilidad y eficacia.	La UATH coordina recursos, optimiza su uso y asegura que los programas estén alineados con las prioridades institucionales.
Acciones necesarias para mejorar la gestión de la UATH.	Se propone un sistema automatizado para gestionar todo el ciclo de formación, desde la identificación de necesidades hasta la evaluación de impacto, junto con el fomento de una cultura de aprendizaje.

Nota. Respuestas proporcionadas por el jefe de talento humano.

La discusión de los resultados de la entrevista realizada al jefe de talento humano del GAD Municipal Isidro Ayora permite analizar cómo la gestión de talento humano impacta en la formación y capacitación del personal, comparándolos con otros estudios que abordan temáticas similares.

El diagnóstico anual basado en evaluaciones de desempeño y reuniones para identificar necesidades de formación en el GAD Municipal Isidro Ayora se alinea con los resultados de Mojarrango y Silva (2024), quienes destacan la importancia de herramientas diagnósticas para diseñar programas efectivos en el GAD de Puerto López. Sin embargo, este estudio identificó que en algunos casos la ejecución de estos diagnósticos carece de sistematicidad, lo que coincide parcialmente con la afirmación del jefe de talento humano sobre los retos presupuestarios y operativos.

Por otro lado, la afirmación de que la capacitación fomenta la innovación y mejora la motivación de los servidores públicos encuentra respaldo en la investigación de Jara et al. (2018), quienes concluyen que los programas de formación fortalecen el desempeño laboral y la satisfacción personal, factores esenciales para lograr objetivos organizacionales. No obstante, Orejuela (2021) señala que la falta de evaluación de impacto en algunos programas limita su efectividad, lo cual fue confirmado en la entrevista al indicar que el seguimiento no siempre es exhaustivo.

Asimismo, el impacto negativo de la rotación directiva sobre la continuidad de programas de capacitación, mencionado en la entrevista, es coherente con los resultados de Espinoza et al. (2024). Estos autores argumentan que los cambios frecuentes en la administración generan interrupciones en las estrategias de formación debido a prioridades cambiantes, afectando la sostenibilidad de las iniciativas.

A pesar de esto, Recalde et al. (2023) proponen la implementación de políticas institucionales

sólidas que garanticen la continuidad independientemente de la administración, estrategia que podría ser aplicable al GAD de Isidro Ayora.

Además, la falta de compromiso administrativo identificada como un factor crítico en la gestión de la formación es consistente con las observaciones de Sánchez (2020), quien destaca que la insuficiencia de recursos financieros y una cultura organizacional débil son barreras comunes en el desarrollo del talento humano.

Esto coincide con el reto presupuestario mencionado en la entrevista, evidenciando la necesidad de priorizar inversiones en formación y capacitación.

Por último, la propuesta del jefe de talento humano de automatizar el ciclo completo de formación es respaldada por Vargas (2020), quien señala que la digitalización de procesos de capacitación no solo mejora la gestión del talento humano, sino también incrementa la eficiencia en la ejecución de los programas.

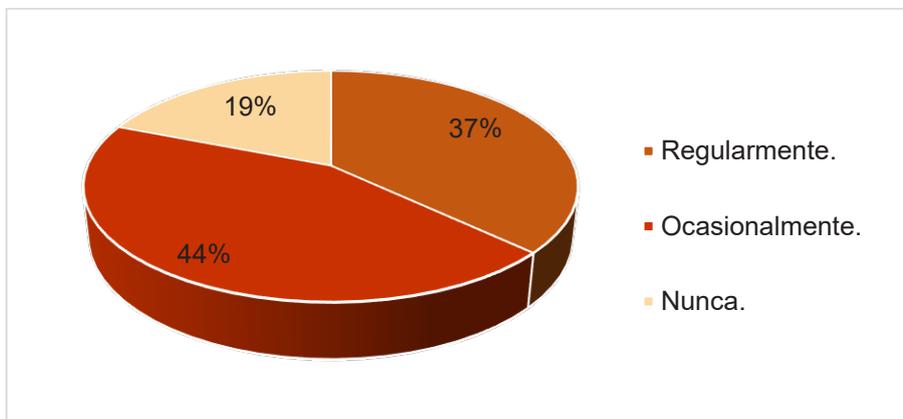
Este enfoque tecnológico podría abordar las limitaciones operativas actuales y optimizar el impacto de las capacitaciones.

En definitiva, los resultados de la entrevista reflejan tanto los avances como los desafíos de la gestión del talento humano en el GAD Municipal Isidro Ayora, alineándose con investigaciones previas que destacan la importancia de la capacitación para el desarrollo institucional, pero también evidenciando la necesidad de fortalecer la planificación, el seguimiento y la sostenibilidad de las estrategias formativas.

Encuestas dirigidas a los funcionarios del GAD Municipal Isidro Ayora

Figura 1

Frecuencia de participación en programas de formación

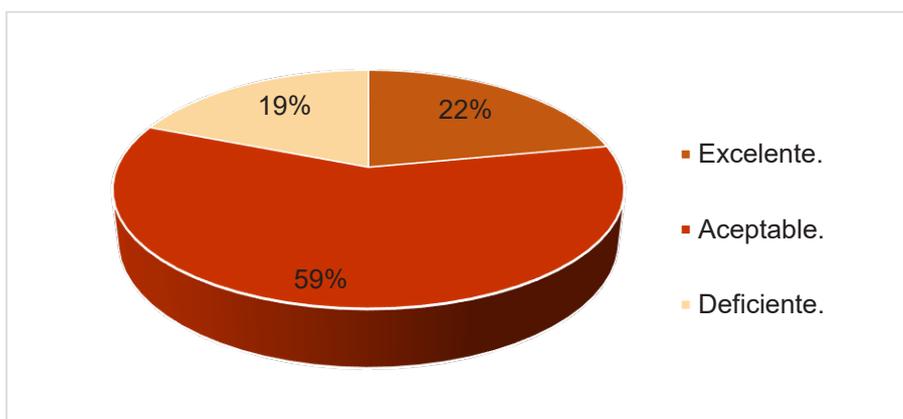


Nota. Información obtenida de los funcionarios del GAD Municipal Isidro Ayora.

El análisis de la tabla muestra que el 44% de los funcionarios participa ocasionalmente en programas de formación y capacitación, lo que sugiere que, aunque existe cierta oferta formativa, esta no es suficientemente frecuente ni accesible para todos. Un 37% reporta participar regularmente, indicando un grupo comprometido o beneficiado por estas iniciativas. Sin embargo, preocupa que un 19% nunca haya participado, lo que podría estar asociado a limitaciones en la planificación o recursos destinados a la capacitación. Comparando estos resultados, Espinoza et al. (2024) destacan que la falta de continuidad en los programas afecta directamente la motivación y el desempeño laboral, mientras que Recalde et al. (2023) subrayan que una baja frecuencia en la formación debilita la competitividad organizacional. Por lo tanto, se evidencia la necesidad de incrementar la frecuencia y accesibilidad de estos programas para fomentar una participación más equitativa y efectiva entre los funcionarios.

Figura 2

Percepción del apoyo de la UATH

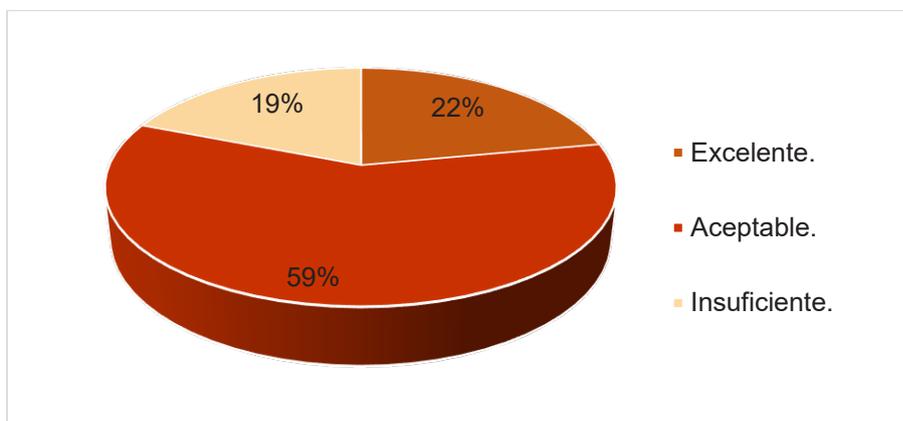


Nota. Información obtenida de los funcionarios del GAD Municipal Isidro Ayora.

El análisis de los datos revela que el 59% de los funcionarios considera que el apoyo de la UATH es aceptable, lo que sugiere una gestión funcional, aunque con margen para mejoras significativas. Un 22% lo califica como excelente, destacando que algunos perciben un compromiso sólido con su desarrollo profesional. Sin embargo, el 19% que lo valora como deficiente indica la existencia de brechas en la atención oportuna y personalizada hacia los empleados. Comparando estos resultados, Mojarrango y Silva (2024) señalan que un apoyo insuficiente en el desarrollo profesional puede limitar la motivación y el compromiso del personal, mientras que Jara et al. (2018) resaltan que el fortalecimiento del talento humano mediante estrategias claras contribuye al desempeño organizacional. Esto evidencia la necesidad de implementar acciones específicas que eleven el nivel de apoyo percibido hacia estándares más satisfactorios para todos los funcionarios.

Figura 3

Evaluación del seguimiento administrativo

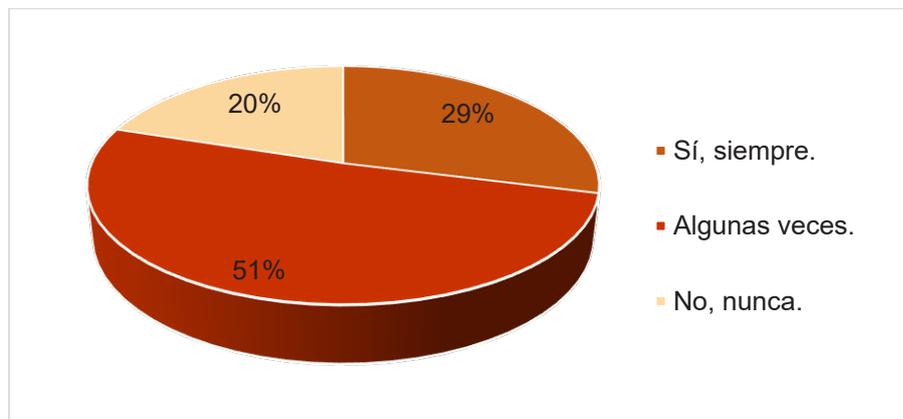


Nota. Información obtenida de los funcionarios del GAD Municipal Isidro Ayora.

El análisis de los datos indica que el 59% de los funcionarios percibe el seguimiento de la administración a los programas de capacitación como aceptable, lo que refleja un esfuerzo moderado en la gestión, aunque aún puede ser mejorado. Un 22% lo evalúa como excelente, sugiriendo que algunos procesos están bien estructurados y logran satisfacer las expectativas. No obstante, el 19% que considera insuficiente el seguimiento evidencia la falta de un monitoreo sistemático que garantice la efectividad de las capacitaciones. Según Espinoza et al. (2024), un seguimiento deficiente reduce el impacto de los programas en el desarrollo del talento humano, mientras que Recalde et al. (2023) destacan que el monitoreo constante es clave para alinear las capacitaciones con los objetivos organizacionales. Estos resultados subrayan la importancia de establecer mecanismos más robustos para fortalecer el seguimiento administrativo y maximizar el impacto de los programas formativos.

Figura 4

Evaluación de los programas de capacitación



Nota. Información obtenida de los funcionarios del GAD Municipal Isidro Ayora.

El análisis muestra que el 51% de los funcionarios considera que los programas de capacitación son evaluados solo algunas veces, lo que indica una falta de consistencia en el proceso de evaluación. Un 29% señala que siempre se realiza la evaluación, evidenciando esfuerzos positivos pero limitados en alcance. Por otro lado, el 20% afirma que nunca se evalúan, lo que refleja una brecha preocupante en la mejora continua de estos programas. Comparando estos resultados, Espinoza et al. (2024) destacan que la ausencia de evaluaciones sistemáticas dificulta medir el impacto real de las capacitaciones y realizar ajustes efectivos, mientras que Mojarrango y Silva (2024) subrayan que una evaluación robusta garantiza la alineación con los objetivos estratégicos. Esto evidencia la necesidad de implementar un sistema estandarizado y frecuente para evaluar los programas, asegurando su efectividad y optimización constante.

CONCLUSIONES

La gestión del talento humano en el GAD Municipal Isidro Ayora tiene un impacto directo en el desarrollo de competencias y en el desempeño laboral de los funcionarios.

Sin embargo, se identifica la necesidad de fortalecer estrategias de planificación, seguimiento y evaluación para garantizar que los programas de formación estén alineados con los objetivos estratégicos institucionales.

Los resultados del estudio evidencian que factores como la falta de recursos financieros, el seguimiento inconsistente y la alta rotación de personal directivo dificultan la sostenibilidad y efectividad de los programas de capacitación.

Estos desafíos deben ser abordados mediante políticas organizacionales sólidas y un compromiso administrativo más robusto.

Si bien existe un esfuerzo por evaluar los programas de capacitación, su aplicación no es uniforme, lo que limita la capacidad del GAD para identificar fortalezas y áreas de mejora. Implementar sistemas de evaluación más consistentes permitirá optimizar los programas formativos y potenciar el desarrollo integral del talento humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2020. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/panorama-de-las-administraciones-publicas-america-latina-y-el-caribe-2020>

- Espinoza, Y. M., Menéndez, M. I., Ramírez, N. D., & Aguilera, Y. G. (2024). Factores claves de la auditoría en el subsistema de formación y capacitación del talento humano. Obtenido de *Ciencia y Desarrollo*, 27(2), 289-298: <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i2.2622>
- Jara, A. M., Asmat, N. S., Alberca, N. E., & Medina, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. Obtenido de *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23, núm. 83, pp. 740-760: <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
- Martínez, J. E., Martínez, M. A., & Vives, J. A. (2021). Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en el sector bancario en la ciudad de Sincelejo. Obtenido de *Corporación Universitaria del Caribe*: <https://repositorio.cecar.edu.co/handle/cecar/2176>
- Mojarrango, C. G., & Silva, G. J. (2024). Gestión de talento humano y su incidencia en la formación y capacitación del personal en el GAD Municipal Puerto López. Obtenido de *REICOMUNICAR*. ISSN 2737-6354., 7(14), 66-84: <https://doi.org/10.46296/rc.v7i14.0254>
- Muñiz, J. G. (2024). Gestión de talento humano y su incidencia en la formación y capacitación de los servidores del GAD Municipal Puerto López'. Obtenido de [Tesis, Universidad Estatal del Sur de Manabí]: <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7082>
- Orejuela, V. M. (2021). La capacitación como proceso clave en la gestión del talento humano del Fondo de Cesantía del Magisterio Ecuatoriano. Obtenido de [Tesis, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4492>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Políticas de Gestión de Talento Humano para Mejorar la Productividad en Organizaciones Globales*.
- Pumacajia, S. (2020). La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Master Con G.S. E.I.R.L. - Juliaca periodo 2017. Obtenido de *Universidad Nacional del Altiplano*: <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3280332?show=full>
- Recalde, L. M., Cuzme, C. M., Jara, M. M., Cadena, D. I., Méndez, E. A., & Muñoz, S. C. (2023). La gestión del talento humano y su relación con la competitividad organizacional. Obtenido de *South Florida Journal of Development*, 4(6), 2530-2542: <https://doi.org/10.46932/sfjdv4n6-025>
- Sanchez, Z. (2020). La gestión del talento humano y su incidencia en el desarrollo organizacional en Almacenes Dewan de la ciudad de Machala. Obtenido de *Repositorio Universidad Técnica de Machala*: <https://raae.cedia.edu.ec/Record/>