

## TALENTO HUMANO Y LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN JIPIJAPA

### HUMAN TALENT AND THE CLASSIFICATION OF POSITIONS IN THE DECENTRALIZED AUTONOMOUS GOVERNMENT OF THE JIPIJAPA CANTON

Aldrin Jefferson Calle García<sup>1</sup>, Valery Gabriela Atiencia Cerezo<sup>2</sup>

#### RESUMEN

El estudio analiza cómo la gestión del talento humano influye en la clasificación de puestos en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jipijapa, identificando como problemática principal la ausencia de claridad y actualización en los criterios de clasificación, lo que genera inconsistencias en la asignación de roles y afecta la eficiencia organizacional. Se utilizó una metodología descriptiva, analítica e inductiva con encuestas y entrevistas dirigidas a 200 funcionarios seleccionados de una población de 419, logrando un nivel de confianza del 95%. Los resultados indican que el 85% de los funcionarios perciben una influencia positiva de la gestión del talento humano en la asignación de puestos, aunque el 55% considera poco claros o nada claros los criterios actuales, y el 50% cree que los procesos no reflejan completamente las necesidades institucionales. Se concluye que, aunque existen prácticas positivas, es necesario actualizar los perfiles de puestos, implementar herramientas tecnológicas y reforzar la capacitación para garantizar una clasificación más eficiente y equitativa.

**Palabras clave:** Talento humano, clasificación de puestos, equidad laboral, eficiencia, competencia.

#### ABSTRACT

The study analyzes how human talent management influences the classification of positions in the Decentralized Autonomous Government of the Jipijapa Canton, identifying as the main problem the lack of clarity and updating in the classification criteria, which generates inconsistencies in the assignment of roles and affects organizational efficiency. A descriptive, analytical and inductive methodology was used with surveys and interviews directed to 200 officials selected from a population of 419, achieving a confidence level of 95%. The results indicate that 85% of officials perceive a positive influence of human talent management in the assignment of positions, although 55% consider the current criteria unclear or not at all clear, and 50% believe that the processes do not fully reflect institutional needs. It is concluded that, although there are positive practices, it is necessary to update job profiles, implement technological tools and reinforce training to ensure a more efficient and equitable classification.

**Keywords:** Human talent, job classification, labor equity, efficiency, competence.

1. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [aldrin.calle@unesum.edu.ec](mailto:aldrin.calle@unesum.edu.ec). <https://orcid.org/0000-0003-0178-4428>

2. Universidad Estatal del Sur de Manabí. [atiencia-valery3336@unesum.edu.ec](mailto:atiencia-valery3336@unesum.edu.ec). <https://orcid.org/0009-0000-7604-4083>



## RESUMO

O estudo analisa como a gestão de talentos humanos influencia na classificação de cargos no Governo Autônomo Descentralizado do Cantão de Jipijapa, identificando como principal problema a falta de clareza e atualização nos critérios de classificação, o que gera inconsistências na atribuição de funções e afeta a eficiência organizacional. Foi utilizada uma metodologia descritiva, analítica e indutiva com pesquisas e entrevistas direcionadas a 200 funcionários selecionados de uma população de 419, alcançando um nível de confiança de 95%. Os resultados indicam que 85% dos funcionários percebem uma influência positiva da gestão do talento humano na atribuição de cargos, embora 55% considerem os critérios atuais pouco claros ou nada claros, e 50% acreditam que os processos não refletem totalmente a realidade institucional. Conclui-se que, embora existam práticas positivas, é necessário atualizar os perfis de trabalho, implementar ferramentas tecnológicas e fortalecer a formação para garantir uma classificação mais eficiente e equitativa.

**Palavras-chave:** Talento humano, classificação de cargos, equidade trabalhista, eficiência, competição.

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la gestión del talento humano es reconocida como un pilar estratégico para alcanzar la eficiencia organizacional. En entornos laborales cada vez más dinámicos y competitivos, las organizaciones priorizan la correcta clasificación de puestos para garantizar una distribución efectiva de funciones y responsabilidades. Según un informe de la Organización Internacional del Trabajo (2021), el 70% de las organizaciones exitosas atribuyen su rendimiento a prácticas efectivas de gestión del talento humano, destacando la importancia de sistemas claros de clasificación de puestos como base para la planificación y el desarrollo laboral.

En América Latina, los países enfrentan retos significativos relacionados con la gestión del talento humano, como la falta de estandarización en la clasificación de puestos, lo que afecta la equidad y la eficiencia en los sectores público y privado. Un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020), indica que más del 40% de las instituciones gubernamentales en la región carecen de sistemas adecuados para evaluar y asignar correctamente las posiciones laborales, lo que genera ineficiencia administrativa y desmotivación en el personal.

En Ecuador, el sector público enfrenta desafíos relacionados con la actualización de las normativas de clasificación de puestos, especialmente en los Gobiernos Autónomos Descentralizados. A pesar de los esfuerzos por implementar la Ley Orgánica de Servicio Público, muchas instituciones no cuentan con herramientas de gestión del talento humano suficientemente robustas para garantizar una adecuada asignación de roles y responsabilidades. Esto se traduce en desequilibrios organizacionales que afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales y el servicio a la ciudadanía.

A nivel local, el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jipijapa enfrenta problemas similares. La ausencia de una metodología clara y consistente para la clasificación de puestos ha generado duplicidad de funciones, inequidad en la asignación de responsabilidades y limitaciones en el desarrollo del talento humano. Este contexto dificulta la planificación y ejecución eficiente de actividades administrativas y operativas, lo que impacta negativamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del cantón.

Dentro de este marco, el objetivo de este estudio es determinar cómo la gestión del talento humano influye en la clasificación de puestos en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón

Jipijapa, con el fin de proponer estrategias que optimicen la organización interna, promuevan la equidad laboral y fortalezcan el desempeño institucional.

### Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es un enfoque estratégico que busca optimizar las capacidades, habilidades y potencialidades de los colaboradores dentro de una organización, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta disciplina ha evolucionado a lo largo de los años, adaptándose a las transformaciones sociales, tecnológicas y económicas del entorno laboral.

El talento humano ha sido considerado un recurso esencial desde la Revolución Industrial, cuando las organizaciones comenzaron a depender más de la mano de obra calificada. Según García (2023), la gestión del talento humano puede definirse como el conjunto de prácticas destinadas a administrar las relaciones laborales y optimizar el rendimiento de las personas en las organizaciones. A lo largo del tiempo, este concepto ha evolucionado desde una visión mecanicista de los trabajadores, centrada en la supervisión y el control, hacia un enfoque más estratégico que valora el desarrollo humano, la innovación y el compromiso laboral.

En la actualidad, el talento humano es considerado un capital estratégico que va más allá de la simple contratación, abarcando aspectos como el liderazgo, la gestión del cambio y la creación de un entorno organizacional favorable.

El talento humano es el motor que impulsa el éxito de cualquier organización, ya que permite la ejecución de estrategias, la adaptación al cambio y la innovación. Según Cabezas y Brito (2021), el éxito organizacional no depende únicamente de los recursos financieros o tecnológicos, sino principalmente de la capacidad de las personas para trabajar en equipo y alcanzar objetivos comunes.

**La importancia del talento humano radica en su capacidad para:**

- Incrementar la productividad y la calidad de los servicios.
- Promover un clima laboral positivo que fomente la creatividad y la innovación.
- Facilitar la adaptación a cambios organizacionales y del mercado.
- Contribuir al desarrollo sostenible mediante la responsabilidad social y ambiental.

El área de talento humano desempeña diversas funciones, entre las que destacan:

**Reclutamiento:** Consiste en identificar y atraer a los candidatos más adecuados para ocupar un puesto de trabajo. Este proceso incluye técnicas tradicionales, como entrevistas, y modernas, como el uso de plataformas digitales (Hernández, 2022).

**Selección:** Involucra la evaluación de las competencias de los candidatos para elegir a aquellos que se alineen mejor con los objetivos organizacionales (Hernández, 2022).

**Capacitación y desarrollo:** Se enfoca en mejorar las habilidades y competencias de los colaboradores mediante programas de formación continua (Hernández, 2022).

**Evaluación del desempeño:** Permite medir la eficacia y eficiencia de los empleados, identificando áreas de mejora y oportunidades de crecimiento (Hernández, 2022).

**Retención del talento:** Busca mantener a los colaboradores motivados y comprometidos a largo plazo mediante estrategias como beneficios, incentivos y planes de carrera (Hernández, 2022).

Los enfoques tradicionales de la gestión del talento humano se centraban en la administración

de recursos y tareas, con una estructura rígida y jerárquica. Sin embargo, los modelos modernos promueven la flexibilidad, la innovación y la orientación al desarrollo personal.

- **Enfoque tradicional:** Este modelo se basa en la supervisión directa y el cumplimiento de normas, priorizando el control y la disciplina (Alva, 2022).
- **Enfoque moderno:** Integra conceptos como la gestión por competencias, el liderazgo transformacional y el bienestar laboral, alineando los objetivos personales y organizacionales (Alva, 2022).

En un contexto globalizado y digitalizado, la gestión del talento humano enfrenta diversos retos:

**Transformación digital:** La incorporación de tecnologías como inteligencia artificial, big data y plataformas de gestión del talento (Centeno, 2022).

**Diversidad e inclusión:** Promover la equidad en los entornos laborales, valorando las diferencias culturales, de género y generacionales (Centeno, 2022).

**Trabajo remoto e híbrido:** Diseñar estrategias para gestionar equipos dispersos geográficamente, manteniendo la productividad y el compromiso (Centeno, 2022).

**Enfoque en el bienestar laboral:** Priorizar la salud mental y emocional de los colaboradores mediante políticas de apoyo y flexibilidad (Centeno, 2022).

Como tendencia, se observa un creciente interés en el desarrollo de competencias blandas, como la inteligencia emocional y la capacidad de adaptarse al cambio, así como la personalización de la experiencia laboral para mejorar la satisfacción y el desempeño de los empleados.

En síntesis, la gestión del talento humano ha evolucionado hacia un enfoque más estratégico y dinámico, adaptándose a las necesidades cambiantes de las organizaciones y del entorno laboral. Esto permite no solo gestionar recursos humanos de manera eficiente, sino también contribuir al crecimiento integral de los colaboradores y al éxito sostenible de las organizaciones.

### Clasificación de puestos

La clasificación de puestos es una herramienta fundamental en la gestión del talento humano que permite estructurar y organizar las funciones y responsabilidades dentro de una organización. Este proceso facilita la asignación de roles y recursos de manera eficiente, asegurando una distribución equitativa del trabajo y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La clasificación de puestos puede definirse como el proceso mediante el cual se analiza y categoriza cada posición dentro de una organización en función de sus responsabilidades, requisitos y valor relativo. Según Castro (2020), la clasificación de puestos es el acto de identificar, describir y jerarquizar los puestos dentro de una estructura organizacional para asegurar que las funciones sean desempeñadas por personas adecuadas.

El propósito principal de la clasificación de puestos es:

- Proveer claridad en las funciones y responsabilidades.
- Establecer bases equitativas para la remuneración y promoción.
- Mejorar la planificación y la gestión del talento humano.
- Facilitar el diseño organizacional y la toma de decisiones estratégicas.

Para que el proceso de clasificación de puestos sea efectivo, debe basarse en los siguientes principios fundamentales:

**Equidad interna:** Garantizar que los puestos con responsabilidades similares reciban una clasificación y compensación equitativa (Damian, 2023).

**Equidad externa:** Asegurar que los puestos estén alineados con las tendencias y estándares del mercado laboral (Damian, 2023).

**Imparcialidad:** Utilizar criterios objetivos y justos para evitar sesgos en el proceso de clasificación (Damian, 2023).

**Transparencia:** Comunicar de manera clara las categorías, criterios y procesos utilizados (Damian, 2023).

**Flexibilidad:** Permitir ajustes y actualizaciones conforme cambien las necesidades organizacionales o del entorno laboral (Damian, 2023).

Existen varios factores determinantes que deben considerarse al clasificar un puesto:

- **Habilidades y competencias:** Nivel de conocimientos, habilidades técnicas y competencias necesarias para desempeñar el trabajo (Estrada, 2021).
- **Responsabilidades:** Grado de autoridad y decisión requerido, así como las consecuencias asociadas al desempeño del puesto (Estrada, 2021).
- **Condiciones de trabajo:** Factores físicos, ambientales y de seguridad que impactan el desempeño del puesto (Estrada, 2021).
- **Complejidad del puesto:** Nivel de dificultad y especialización requerido para las tareas asignadas (Estrada, 2021).

A lo largo del tiempo, se han desarrollado diversos métodos para clasificar los puestos, cada uno con características y aplicaciones específicas: **Método de jerarquización**

Este método organiza los puestos en una jerarquía de acuerdo con su valor relativo en la organización. Se basa en la comparación general de las responsabilidades y la importancia de los puestos, sin un análisis detallado.

- **Ventajas:** Simple y fácil de implementar.
- **Desventajas:** Subjetividad y dificultad para clasificar grandes volúmenes de puestos (Franco, 2021).

#### **Método de comparación de factores**

Consiste en comparar los puestos utilizando factores específicos, como habilidades requeridas, nivel de responsabilidad y esfuerzo. Cada factor se asigna un peso relativo, y los puestos se clasifican con base en la suma de los valores asignados a los factores.

- **Ventajas:** Proporciona mayor objetividad al incorporar múltiples criterios.
- **Desventajas:** Requiere tiempo y experiencia para desarrollar y aplicar los factores de evaluación (Franco, 2021).

#### **Método de puntos**

Este método asigna puntos a diferentes factores evaluados en cada puesto, como experiencia, conocimientos y responsabilidad. Los puntos totales determinan la posición del puesto en la jerarquía organizacional.

- **Ventajas:** Objetivo, detallado y útil para garantizar equidad interna y externa.
- **Desventajas:** Complejidad en su implementación y necesidad de mantenimiento continuo (Franco, 2021).



## Método de perfiles de competencias

Se enfoca en identificar y clasificar los puestos con base en las competencias requeridas para desempeñarlos. Este método es especialmente útil en organizaciones que adoptan un enfoque de gestión por competencias.

- **Ventajas:** Enfocado en el desarrollo del talento humano y alineado con las estrategias organizacionales.
- **Desventajas:** Dificultad para medir competencias de manera precisa y consistente (Franco, 2021).

La clasificación de puestos es un proceso esencial para asegurar la equidad, transparencia y eficiencia en la asignación de roles dentro de una organización. La elección del método adecuado dependerá de las necesidades y objetivos específicos de cada institución. A través de una clasificación precisa y bien fundamentada, las organizaciones pueden optimizar su estructura interna, garantizar una compensación justa y promover el desarrollo profesional de sus colaboradores.

## Relación entre talento humano y clasificación de puestos

La relación entre la gestión del talento humano y la clasificación de puestos es fundamental para garantizar la eficiencia y el desarrollo sostenible de las organizaciones. La correcta estructuración y asignación de los puestos no solo optimiza la operatividad, sino que también fomenta un entorno laboral justo y alineado con los objetivos estratégicos.

Una clasificación adecuada de los puestos es esencial para la gestión eficiente del talento humano. Según Balanzátegui (2023), la clasificación de puestos proporciona un marco claro para definir roles, responsabilidades y expectativas, lo que facilita procesos clave como la selección, la evaluación del desempeño y la planificación de carrera.

La correcta clasificación de puestos impacta positivamente en:

1. **La atracción de talento:** Al establecer descripciones claras y atractivas de los roles, las organizaciones pueden captar candidatos que se ajusten mejor a sus necesidades.
2. **La retención de talento:** Los empleados que perciben una estructura organizacional bien definida tienden a sentirse más valorados y motivados.
3. **El desarrollo de habilidades:** Al identificar los requerimientos específicos de cada puesto, las organizaciones pueden diseñar programas de capacitación enfocados en fortalecer las competencias necesarias (Balanzátegui, 2023).

La clasificación deficiente de los puestos genera consecuencias negativas tanto para los empleados como para la organización en su conjunto. Entre los efectos más comunes se encuentran:

- **Duplicidad de funciones:** La falta de claridad en la asignación de roles puede llevar a redundancias y conflictos entre los colaboradores.
- **Inequidad salarial:** Una clasificación mal estructurada puede generar disparidades salariales, afectando la motivación y el compromiso de los empleados.
- **Baja productividad:** Los empleados pueden experimentar confusión y desmotivación al no comprender claramente sus responsabilidades, lo que impacta directamente en la eficiencia operativa.

Kyprianou (2023) señala que la falta de una estructura clara en la clasificación de puestos puede debilitar la cohesión organizacional, dificultando la alineación con los objetivos estratégicos.

Por su parte, la equidad es un principio clave en la clasificación de puestos, ya que garantiza un trato

justo y equitativo tanto dentro de la organización (equidad interna) como en comparación con el mercado laboral (equidad externa).

Equidad interna: Implica que los puestos con responsabilidades similares reciban una remuneración y reconocimiento proporcionales. Esto fomenta la justicia percibida entre los empleados y fortalece el compromiso organizacional (Ruiz, 2021).

Equidad externa: Asegura que las condiciones laborales y salariales sean competitivas en relación con otras organizaciones del mismo sector, permitiendo atraer y retener talento calificado (Ruiz, 2021).

Ruiz (2021), destaca que una clasificación de puestos basada en equidad refuerza la confianza de los empleados en los procesos internos de la organización, reduciendo la rotación y los conflictos laborales.

Por lo tanto, la correcta relación entre la gestión del talento humano y la clasificación de puestos es fundamental para el éxito organizacional. Una estructura clara y equitativa no solo optimiza los procesos internos, sino que también fomenta la satisfacción, el compromiso y el desarrollo de los empleados. Por el contrario, una clasificación inadecuada puede generar inequidad, conflictos y una disminución significativa en la productividad.

La clasificación de puestos, cuando se implementa de manera estratégica, se convierte en un motor para el desarrollo profesional y el logro de los objetivos organizacionales, asegurando que cada colaborador contribuya de manera efectiva y motivada al éxito colectivo.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se llevó a cabo con el objetivo de analizar cómo la gestión del talento humano influye en la clasificación de puestos dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado del

Cantón Jipijapa. Para lograrlo, se estructuró una metodología que garantizara la recolección de datos fiables y relevantes, utilizando métodos, técnicas y una población representativa que permitieran generalizar los resultados y formular estrategias de mejora efectivas.

El diseño metodológico incorporó diversos enfoques para abordar la problemática desde perspectivas complementarias. Entre estos, el método analítico permitió descomponer los componentes clave de la gestión del talento humano y analizar su interacción con los procesos de clasificación de puestos. Paralelamente, el método descriptivo sirvió para documentar y observar de manera objetiva las prácticas actuales en la institución, mientras que el método inductivo ayudó a identificar patrones y tendencias a partir de los datos recopilados.

Asimismo, se utilizó el método deductivo para contrastar teorías con las prácticas observadas en el contexto local, validando su pertinencia. El método comparativo permitió analizar similitudes y diferencias con estándares internacionales y normativas locales, y finalmente, el método estadístico se aplicó para procesar los datos cuantitativos obtenidos mediante encuestas y entrevistas, facilitando la identificación de correlaciones significativas.

Para recopilar información tanto cualitativa como cuantitativa, se seleccionaron técnicas específicas. El análisis documental proporcionó un contexto amplio al examinar normativas internas, manuales y reportes relacionados con la administración del talento humano. Además, una entrevista estructurada dirigida al jefe de talento humano permitió profundizar en políticas y problemáticas asociadas a la clasificación de puestos. Por otro lado, una encuesta aplicada a los funcionarios públicos ayudó a evaluar percepciones sobre roles, procesos organizativos y prácticas de gestión del talento humano.

La población del estudio incluyó a 419 funcionarios públicos de la institución, un grupo

representativo que proporcionó datos clave para el análisis. De esta población, se determinó una muestra de 200 participantes, calculada utilizando una fórmula estadística para población finita con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. La selección aleatoria de los encuestados aseguró la representatividad y minimizó posibles sesgos.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La siguiente tabla presenta un análisis detallado de los aspectos relacionados con la gestión del talento humano y su influencia en la clasificación

de puestos en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Jipijapa.

Cada indicador refleja un elemento esencial de la entrevista realizada al jefe de talento humano, con respuestas optimizadas que destacan las estrategias, herramientas y acciones implementadas por la institución. Este enfoque permite identificar fortalezas, deficiencias y áreas de mejora, asegurando una visión integral para el diseño de propuestas orientadas a optimizar la gestión del talento humano y garantizar una clasificación de puestos eficiente y alineada con los objetivos organizacionales.

**Tabla 1**  
*Entrevista dirigida al jefe de talento humano*

Indicador	Respuesta
Políticas para garantizar que la clasificación de puestos refleje las competencias del personal	El departamento implementa políticas de gestión por competencias, definiendo perfiles que detallan habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias. Además, realiza evaluaciones periódicas de desempeño y diagnósticos de competencias para alinear los puestos con las capacidades del personal.
Relación entre funciones asignadas y capacidades del personal	Se emplean evaluaciones de desempeño y retroalimentación para identificar la correspondencia entre funciones y capacidades. También se analizan resultados de capacitaciones y brechas de habilidades para garantizar que las asignaciones estén alineadas con el desempeño esperado.
Herramientas para analizar el impacto de la gestión de talento humano en la asignación de puestos	Se utilizan encuestas de clima laboral, evaluaciones 360 grados y análisis de indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la adecuación de las competencias del personal a las funciones asignadas y evaluar el impacto de los programas de capacitación.
Rol de la capacitación en la clasificación de puestos	La capacitación es un factor clave para fortalecer competencias, reducir brechas de habilidades y garantizar que los empleados cumplan eficientemente con las demandas de sus puestos, contribuyendo a una correcta clasificación.
Adaptación del sistema de clasificación a cambios organizacionales	El sistema de clasificación se revisa y ajusta periódicamente mediante diagnósticos organizacionales y actualizaciones de perfiles de puestos, en coordinación con las áreas operativas para anticipar cambios.
Deficiencias en el sistema de clasificación de puestos	Las principales deficiencias incluyen la falta de actualización de perfiles, la ausencia de un sistema automatizado de gestión de puestos y una definición poco clara de competencias requeridas para ciertos cargos.
Impacto del incumplimiento de Normas de Control Interno en el sistema de clasificación	El incumplimiento provoca inconsistencias en la asignación de responsabilidades, falta de transparencia en los procesos



	y desajustes entre perfiles de puestos y funciones asignadas, afectando la eficiencia operativa.
Acciones correctivas implementadas en el sistema de clasificación de puestos	Se ha iniciado la revisión y actualización de manuales de puestos, implementado evaluaciones de desempeño por competencias y fortalecido la capacitación en Normas de Control Interno para mejorar la transparencia y eficacia.
Eficiencia en la coordinación entre áreas operativas y talento humano	La coordinación es moderada, con oportunidades de mejora en comunicación y colaboración. Se están implementando reuniones periódicas y talleres para optimizar la aplicación de Normas de Control Interno.
Impacto de las deficiencias en el desempeño general del personal	Las deficiencias generan desmotivación, asignación incorrecta de funciones y desalineación entre competencias y responsabilidades, lo que disminuye la productividad y dificulta el cumplimiento de objetivos institucionales.
Metodología para planificar estratégicamente el talento humano	Se emplea una metodología basada en el análisis FODA, la planificación por objetivos y la gestión por competencias para identificar necesidades, evaluar capacidades y planificar estrategias de optimización.
Frecuencia de diagnósticos sobre capacidades operativas	Los diagnósticos se realizan anualmente, con actualizaciones adicionales en casos de reestructuración o cambios organizacionales, para garantizar la alineación con las necesidades institucionales.
Indicadores clave para diagnósticos de capacidades operativas	Se consideran indicadores como desempeño laboral, brechas de competencias, evaluación de productividad, asistencia a capacitaciones y resultados de encuestas de clima organizacional.
Participación del personal en la planificación estratégica y diagnósticos	El personal participa a través de entrevistas, encuestas y reuniones de retroalimentación, aportando información sobre habilidades, necesidades de capacitación y expectativas, lo que garantiza una planificación alineada a la realidad institucional.
Ajustes en la planificación estratégica según diagnósticos	Los resultados de los diagnósticos permiten ajustar planes de capacitación, redefinir perfiles de puestos, implementar programas de desarrollo de competencias específicas y optimizar la asignación de recursos humanos para mejorar el desempeño.

*Nota.* Respuestas obtenidas del jefe de talento humano.

La discusión de los resultados obtenidos en la entrevista evidencia una alineación con estudios previos sobre la gestión del talento humano y su incidencia en la clasificación de puestos.

En primer lugar, el análisis destaca que la implementación de políticas de gestión por competencias es clave para garantizar que los perfiles laborales reflejen habilidades y capacidades reales. Esto coincide con el trabajo

de Álvarez y Morocho (2021), quienes señalan que un diseño adecuado de los subsistemas de clasificación de puestos y selección de personal fomenta una estructura organizacional más eficiente. Asimismo, Balanzátegui (2023) resalta que la falta de actualización en los perfiles laborales limita el desempeño organizacional, un problema también identificado en el contexto del GAD Jipijapa.

Por otra parte, la importancia atribuida a la capacitación como herramienta para reducir brechas de habilidades y fortalecer competencias está en línea con los hallazgos de Damian (2023), quien argumenta que una formación constante no solo mejora el desempeño individual, sino que también optimiza los procesos de clasificación de puestos. De manera similar, Centeno (2022) subraya que la capacitación efectiva incide directamente en la productividad y la motivación laboral.

Además, la metodología de evaluación de desempeño y análisis por indicadores aplicada en el GAD Jipijapa refleja prácticas avanzadas en la gestión del talento humano, como lo señala Estrada (2021) al enfatizar que herramientas como evaluaciones 360 grados y análisis de indicadores clave de desempeño son fundamentales en la era digital para garantizar una correcta asignación de responsabilidades. No obstante, Kyprianou (2023) menciona que, aunque estas metodologías son efectivas, su implementación debe adaptarse a las necesidades específicas de cada organización, lo que podría ser una oportunidad de mejora en este caso.

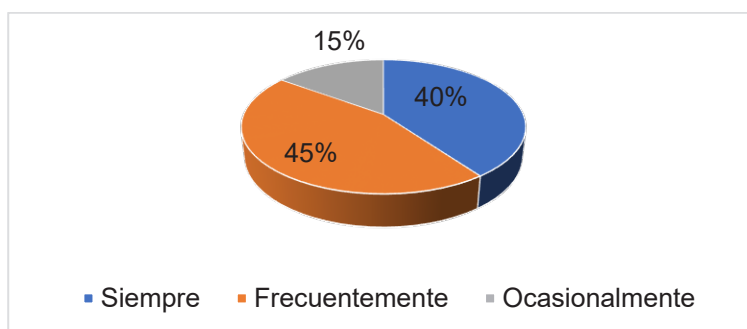
En cuanto a las deficiencias en la clasificación de puestos, los resultados coinciden con los planteamientos de Ruiz (2021), quien destaca que la ausencia de sistemas automatizados y la falta de claridad en las competencias generan inconsistencias organizativas. Además, Hernández (2022) recalca que el incumplimiento de normas internas, como las Normas de Control Interno mencionadas en la entrevista, puede profundizar las brechas entre los perfiles laborales y las funciones asignadas, afectando la eficiencia global de la institución.

Finalmente, el enfoque participativo identificado en el GAD Jipijapa para involucrar al personal en diagnósticos y planificación estratégica resuena con el estudio de García (2023), que subraya la importancia de la inclusión del personal en estos procesos para fomentar la equidad y la transparencia. Sin embargo, Castro (2020) señala que, aunque esta estrategia mejora la percepción de los empleados, su efectividad depende de la implementación de sistemas de seguimiento continuo y comunicación efectiva, áreas en las que aún podría profundizarse.

### Encuesta dirigida a los servidores públicos Del GAD Jipijapa

**Figura 1**

*Influencia de la gestión del talento humano en la asignación de puestos*



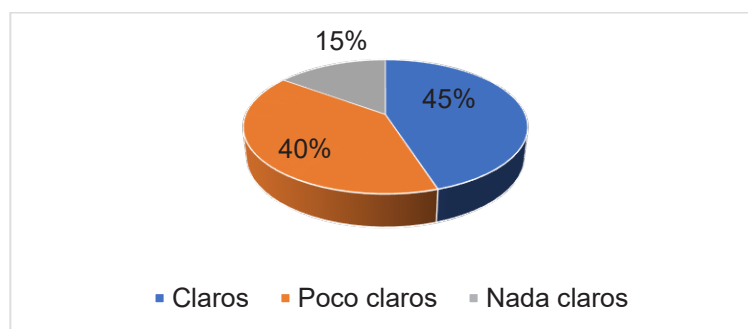
*Nota.* Información obtenida de los servidores públicos del GAD Jipijapa.

El análisis muestra que el 85% de los funcionarios (sumando "Siempre" con 40% y "Frecuentemente" con 45%) considera que la gestión del talento humano en el GAD influye positivamente en la asignación adecuada de los puestos, lo que evidencia una percepción mayoritaria favorable hacia las estrategias aplicadas. Sin embargo, un 15% que respondió "Ocasionalmente" sugiere que aún existen áreas de mejora en la alineación entre competencias y responsabilidades. Estos resultados son consistentes con

el estudio de Alva (2022), que destaca cómo la gestión del talento humano bien estructurada impacta directamente en la eficiencia organizacional, pero también refleja desafíos similares señalados por Balanzátegui (2023), quien identificó que la falta de actualización de perfiles afecta la percepción de efectividad en algunos contextos. Por tanto, aunque las prácticas del GAD son positivas, se recomienda fortalecer los mecanismos de diagnóstico y capacitación para cubrir las brechas existentes.

**Figura 2**

*Claridad de los criterios para la clasificación de puestos*

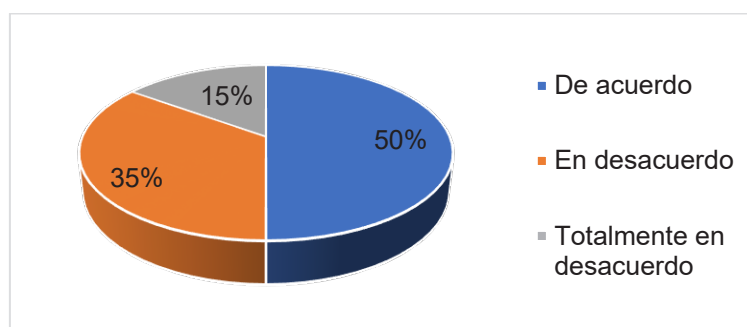


*Nota.* Información obtenida de los servidores públicos del GAD Jipijapa.

El análisis refleja que el 45% de los funcionarios percibe como claros los criterios para la clasificación de puestos, mientras que un 40% los considera poco claros y un 15% los califica como nada claros. Esto indica que, aunque una proporción significativa reconoce cierta claridad en los procesos, casi el 55% evidencia problemas de definición y comunicación, lo que podría generar inconsistencias en la asignación de roles. Estos hallazgos son similares a los planteados por Álvarez y Morocho (2021), quienes resaltan que la falta de criterios claros en instituciones públicas puede derivar en inequidad y desmotivación laboral. Asimismo, Ruiz (2021) enfatiza que la ausencia de manuales actualizados y bien estructurados dificulta la transparencia en la clasificación de puestos, recomendando como solución la implementación de sistemas automatizados y capacitaciones específicas. Por tanto, se sugiere reforzar los procesos normativos y mejorar la comunicación interna para fortalecer la percepción del personal sobre la claridad de los criterios establecidos.

**Figura 3**

*Procesos de clasificación y necesidades institucionales*

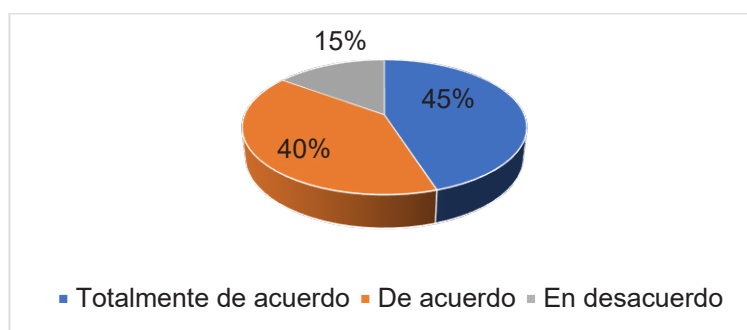


*Nota.* Información obtenida de los servidores públicos del GAD Jipijapa.

El análisis indica que el 50% de los funcionarios está de acuerdo en que los procesos de clasificación de puestos reflejan las necesidades reales de la institución, mientras que un 35% está en desacuerdo y un 15% totalmente en desacuerdo. Esto muestra que, aunque la mitad de los encuestados percibe alineación entre los procesos y las necesidades, el 50% restante evidencia discrepancias significativas que podrían afectar la eficiencia organizacional. Este resultado coincide con lo señalado por Centeno (2022), quien destacó que los procesos de clasificación mal diseñados generan desajustes en las operaciones institucionales. Asimismo, Hernández (2022) enfatiza que la falta de evaluación periódica de las necesidades organizacionales puede llevar a una desconexión entre los perfiles de los puestos y los objetivos estratégicos. Por ello, es esencial fortalecer los diagnósticos internos y actualizar los criterios de clasificación para mejorar la percepción y funcionalidad de los procesos en el GAD.

**Figura 4**

*Diagnóstico adecuado de capacidades operativas del personal*

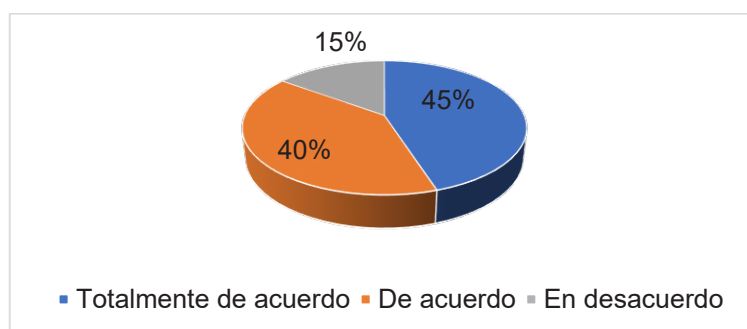


*Nota.* Información obtenida de los servidores públicos del GAD Jipijapa.

El análisis revela que el 85% de los funcionarios (45% “Totalmente de acuerdo” y 40% “De acuerdo”) considera que el GAD realiza diagnósticos adecuados para identificar las capacidades operativas del personal, lo que refleja una percepción general positiva respecto a los esfuerzos realizados en este aspecto. Sin embargo, el 15% que está en desacuerdo indica que aún existen áreas de mejora en la metodología o frecuencia de los diagnósticos. Este resultado se alinea con los hallazgos de Castro (2020), quien subraya que diagnósticos bien ejecutados son esenciales para planificar estrategias de desarrollo y optimizar el talento humano. No obstante, Álvarez y Morocho (2021) señalan que la falta de actualización constante en los diagnósticos puede limitar su efectividad y generar desajustes en la gestión del personal. Por lo tanto, es crucial implementar sistemas más dinámicos y participativos para garantizar que los diagnósticos sean oportunos y completos.

**Figura 5**

*Efectividad del sistema de evaluación de capacidades operativas*



*Nota.* Información obtenida de los servidores públicos del GAD Jipijapa.

El análisis muestra que el 45% de los funcionarios percibe el sistema de evaluación como efectivo para medir sus capacidades operativas, mientras que un 40% lo considera poco efectivo y un 15% lo califica como nada efectivo. Esto refleja una división en las percepciones, donde una proporción significativa de los empleados identifica áreas de mejora en el sistema de evaluación. Este resultado coincide con los hallazgos de Hernández (2022), quien señala que los sistemas de evaluación no actualizados o insuficientemente adaptados a las realidades organizacionales tienden a generar desconfianza y limitan su efectividad. Asimismo, Centeno (2022) resalta que la implementación de evaluaciones basadas en competencias puede mejorar la precisión y aceptación de estos procesos. Para optimizar este sistema, sería recomendable incorporar herramientas más participativas y personalizadas, asegurando una medición más precisa y alineada a las necesidades del personal y de la institución.

## CONCLUSIONES

La gestión del talento humano en el GAD del Cantón Jipijapa ha demostrado tener un impacto significativo en la correcta asignación de puestos, especialmente cuando se aplican políticas de gestión por competencias. Sin embargo, se identifican áreas de mejora en la alineación entre las capacidades del personal y las responsabilidades asignadas, lo que destaca la importancia de fortalecer los diagnósticos y los procesos de capacitación.

Aunque una parte significativa de los funcionarios percibe claridad en los criterios de clasificación, una proporción considerable evidencia problemas de comunicación y actualización en los perfiles de puestos. Esto sugiere la necesidad de implementar herramientas tecnológicas y metodologías dinámicas para garantizar la transparencia y adaptabilidad de los procesos en función de las necesidades organizacionales.

El estudio confirma que los diagnósticos adecuados y las evaluaciones efectivas son fundamentales para identificar brechas de competencias y optimizar la clasificación de puestos. Sin embargo, la percepción dividida sobre la efectividad de estos sistemas resalta la necesidad de integrar evaluaciones más participativas y herramientas de análisis avanzadas para garantizar que las capacidades del personal estén alineadas con los objetivos institucionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alva, F. A. (2022). Gestión del talento humano y calidad de servicio en Caja Piura – 2022. Obtenido de Sapienza: Revista Internacional de Estudios Interdisciplinarios , 3 (2), 802–815: <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i2.407>
- Álvarez, Á. E., & Morocho, A. O. (2021). Propuesta de rediseño de los subsistemas de capacitación, clasificación de puestos y selección de personal de una institución pública perteneciente a la Coordinación Zonal 6. Obtenido de [Tesis, Universidad del Azuay]: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/11145>
- Balanzátegui, R. I. (2023). La gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Consejo Nacional Electoral de la ciudad de Riobamba, periodo 2021. Obtenido de [Tesis, Universidad Nacional de Chimborazo]: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/11557>
- Cabezas, C. B., & Brito, J. G. (2021). La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo. Obtenido de Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional págs. 742-761: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219331>
- Castro, C. A. (2020). Planificación estratégica, gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad de Los Olivos, 2020. Obtenido de [Tesis, Universidad César Vallejo]: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/59523>



Centeno, E. (2022). Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Taypikala Hotel lago SAC de la ciudad de Puno-Chucuito, 2021. Obtenido de [Tesis, Universidad Privada San CarlosPE]: <http://34.127.45.135/handle/UPSC/421>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe, 2020: la política fiscal ante la crisis derivada de la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Obtenido de CEPAL: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45730-panorama-fiscal-america-latina-caribe-2020-la-politica-fiscal-la-crisis-derivada>

Damian, E. J. (2023). Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en el estudio Chávez Tovar S.A.C, Chiclayo, 2020. Obtenido de [Tesis, Universidad Señor de Sipán]: <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/10736>

Estrada, R. (2021). La gestión del talento humano en la era digital. Obtenido de <https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/2018/10/26/la-gestion-del-talento-humano-en-la-era-digital/>

Franco, K. M. (2021). Propuesta de mejora de la gestión del talento humano basado en el proceso de selección del personal en un Hospital del MINSA en el departamento de Arequipa, 2020. Obtenido de [Tesis, Universidad César Vallejo]: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57476>

García, I. (2023). Gestión del talento humano en Colombia: claves y ejemplos. Obtenido de Sesamehr: <https://www.sesamehr.co/blog/gestion-de-equipos/caracteristicas-de-la-gestion-del-talento-humano-en-colombia/>

Hernández, E. (2022). Impacto de la implementación de la evaluación del desempeño por competencias en la gestión del talento humano en la empresa Ingeniería Colombiana Ltda.

Obtenido de [Tesis, Universidad Militar Nueva Granada]: <http://hdl.handle.net/10654/41362>

Kyprianou, A. (25 de octubre de 2023). La importancia de la clasificación de puestos en el trabajo. Obtenido de <https://preply.com/es/blog/b2b-importancia-clasificacion-laboral/>

Organización Internacional del Trabajo. (2021). Informe sobre la Gestión del Talento Humano en América Latina. OIT.

Ruiz, E. F. (2021). Diseño de manual de clasificación de puestos para la compañía Construcciones Proyectredes CÍA. LTDA. Obtenido de [Tesis, Universidad Metropolitana]: <https://repositorio.umet.edu.ec/handle/67000/399>