

## TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO LABORAL: EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DE JIPIJAPA

### HUMAN TALENT AND WORK PERFORMANCE: MUNICIPAL PUBLIC COMPANY OF DRINKING WATER OF JIPIJAPA

Aldrin Jefferson Calle García<sup>1</sup>, Dayanna Cecibel Parrales Fernández<sup>2</sup>

#### RESUMEN

El estudio aborda la problemática de la ineficiencia en la gestión del talento humano, evidenciada en la falta de planificación estratégica, evaluación del desempeño y alineación con la normativa vigente. El objetivo fue analizar cómo la planificación del talento humano impacta en el desempeño laboral, identificando debilidades y proponiendo mejoras. La metodología aplicada combinó enfoques cualitativos y cuantitativos, incluyendo encuestas a 86 funcionarios y entrevistas estructuradas. Entre los principales resultados, el 47% de los empleados afirmó que los resultados de las evaluaciones de desempeño son considerados en los programas de capacitación, mientras que un 41% lo percibe parcialmente y un 12% indica que no se aplican. Asimismo, el 53% considera que los procesos de reclutamiento son objetivos, pero un 18% los califica como poco transparentes. En cuanto a la efectividad de las políticas de talento humano, el 41% las considera muy efectivas y el 47% efectivas. Como conclusión, se identificó la necesidad de fortalecer la retroalimentación en la evaluación del desempeño, mejorar la alineación entre planificación y normativas, y optimizar las estrategias de formación y desarrollo profesional.

**Palabras clave:** Talento humano, desempeño laboral, evaluación, gestión pública.

#### ABSTRACT

The study addresses the problem of inefficiency in human talent management, evidenced by the lack of strategic planning, performance evaluation and alignment with current regulations. The objective was to analyze how human talent planning impacts job performance, identifying weaknesses and proposing improvements. The methodology applied combined qualitative and quantitative approaches, including surveys of 86 employees and structured interviews. Among the main results, 47% of employees stated that the results of performance evaluations are considered in training programs, while 41% perceive this partially and 12% indicate that they are not applied. Likewise, 53% consider that recruitment processes are objective, but 18% rate them as not very transparent. Regarding the effectiveness of human talent policies, 41% consider them very effective and 47% effective. In conclusion, the need to strengthen feedback in performance evaluation, improve alignment between planning and regulations, and optimize training and professional development strategies was identified.

**Keywords:** Human talent, job performance, evaluation, public management.

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. [parrales-dayanna9689@unesum.edu.ec](mailto:parrales-dayanna9689@unesum.edu.ec). <https://orcid.org/0009-0007-1848-265X>



## RESUMO

O estudo aborda o problema da ineficiência na gestão de talentos humanos, evidenciada pela falta de planejamento estratégico, avaliação de desempenho e alinhamento às regulamentações vigentes. O objetivo foi analisar como o planejamento de talentos humanos impacta o desempenho no trabalho, identificando fragilidades e propondo melhorias. A metodologia aplicada combinou abordagens qualitativas e quantitativas, incluindo pesquisas com 86 funcionários e entrevistas estruturadas. Entre os principais resultados, 47% dos colaboradores afirmaram que os resultados das avaliações de desempenho são considerados nos programas de treinamento, enquanto 41% percebem isso parcialmente e 12% indicaram que não são aplicados. Da mesma forma, 53% consideram que os processos de recrutamento são objetivos, mas 18% os classificam como pouco transparentes. Em relação à eficácia das políticas de talento humano, 41% as consideram muito eficazes e 47% as consideram eficazes. Concluindo, foi identificada a necessidade de fortalecer o feedback na avaliação de desempenho, melhorar o alinhamento entre planejamento e regulamentação e otimizar estratégias de treinamento e desenvolvimento profissional.

**Palavras-chave:** Talento humano, desempenho no trabalho, avaliação, gestão pública.

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la gestión del talento humano ha evolucionado como un factor estratégico para el desarrollo organizacional y el éxito empresarial. Las empresas han adoptado prácticas innovadoras para mejorar el desempeño laboral, reconociendo que un equipo motivado y bien capacitado contribuye a la eficiencia y competitividad. Según la Organización Internacional del Trabajo (2021), las empresas con estrategias claras de gestión del talento experimentan un incremento en la productividad de hasta un 20%. En este contexto, la gestión del talento humano se ha convertido en un elemento esencial para el crecimiento sostenible de las instituciones, tanto en el sector privado como en el público.

En América Latina, la gestión del talento humano enfrenta desafíos significativos relacionados con la inestabilidad económica, la baja inversión en capacitación y la falta de políticas efectivas para la retención del personal. Un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (2021) indica que el 60% de las empresas en la región enfrentan dificultades en la contratación y retención de talento capacitado, lo que impacta directamente en su desempeño. En el sector público, la burocracia y la rigidez en los procesos de gestión del talento humano limitan el desarrollo del

personal y reducen la eficiencia en la prestación de servicios.

En Ecuador, el sector público ha avanzado en la implementación de normativas para mejorar la gestión del talento humano, pero aún persisten problemas como la falta de evaluación del desempeño y la capacitación insuficiente. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo, el 45% de los servidores públicos considera que su desarrollo profesional está limitado por la falta de programas de formación continua. En las empresas públicas municipales, estas limitaciones pueden afectar la calidad de los servicios básicos, generando insatisfacción en la ciudadanía.

A nivel local, la Empresa Pública Municipal de Agua Potable de Jipijapa enfrenta desafíos relacionados con la gestión del talento humano y su impacto en el desempeño laboral. La ausencia de programas efectivos de capacitación, la falta de incentivos y la escasa evaluación del desempeño pueden incidir en la eficiencia del personal y, en consecuencia, en la calidad del servicio de agua potable que se brinda a la comunidad. Estos problemas pueden derivar en deficiencias operativas, tiempos de respuesta prolongados ante emergencias y una disminución en la satisfacción de los usuarios.

Ante esta problemática, el objetivo del presente estudio es analizar cómo la gestión del talento humano incide en el desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable de Jipijapa, identificando las debilidades en la administración del recurso humano y proponiendo estrategias para optimizar su rendimiento. La investigación busca aportar información relevante que permita mejorar la eficiencia de los trabajadores y garantizar un servicio de calidad a la comunidad.

### Gestión del talento humano en el sector público

La gestión del talento humano en el sector público es un componente clave para el fortalecimiento de la administración pública y la prestación eficiente de servicios a la ciudadanía. A diferencia del sector privado, donde la rentabilidad y la competitividad son los principales motores de la gestión del talento, en el sector público el enfoque se orienta hacia la eficiencia, la transparencia y el cumplimiento de normativas (Toro, 2023). La Organización Internacional del Trabajo (2021) enfatiza que una gestión efectiva del talento humano en el ámbito gubernamental permite mejorar el desempeño de los servidores públicos, garantizando así una administración más ágil y efectiva.

Las instituciones públicas presentan características distintivas en la gestión del talento humano, entre ellas, la estabilidad laboral, la burocracia en los procesos administrativos y la importancia del mérito en la selección de personal (Molina, 2022). La estabilidad en el empleo, aunque brinda seguridad a los funcionarios, puede generar resistencia al cambio y una menor motivación hacia la innovación. Además, la burocracia suele ralentizar procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño, lo que puede afectar la eficiencia operativa (Olivos, Olivos, & Cortez, 2023).

Uno de los desafíos más significativos en la gestión del talento humano en el sector público es la implementación de políticas efectivas de capacitación y desarrollo profesional (Mendoza, 2022). Según un estudio del

Banco Interamericano de Desarrollo (2021), muchas entidades gubernamentales carecen de programas de formación continua, lo que limita el crecimiento profesional de los empleados y, en consecuencia, el desempeño organizacional. Asimismo, la falta de incentivos y reconocimiento dificulta la retención de talento calificado, lo que genera alta rotación en ciertas áreas críticas de la administración pública (Martínez, 2023).

Cabe mencionar que, las diferencias entre la gestión del talento humano en el sector público y el privado radican principalmente en sus objetivos y estrategias. En el ámbito privado, la gestión del talento humano se enfoca en la maximización del rendimiento y la competitividad, mientras que en el sector público se orienta a la prestación de servicios eficientes y al cumplimiento de normativas gubernamentales (Espinoza & Cachipundo, 2024).

En cuanto a la selección de personal, en el sector privado los procesos son más flexibles y rápidos, permitiendo la contratación de talento con base en las necesidades del mercado. En contraste, en el sector público, la contratación se rige por normativas y procesos burocráticos que pueden prolongar la incorporación de nuevos empleados (Toro, 2023). Además, las evaluaciones de desempeño en el sector privado suelen estar vinculadas a incentivos económicos, mientras que en el sector público la evaluación se centra en el cumplimiento de funciones y en la permanencia en el cargo (Chavez, Lozano, & Cajavilca, 2024).

Dentro de lo mencionado, la gestión del talento humano en el sector público enfrenta desafíos significativos, como la burocracia, la falta de incentivos y la escasez de programas de formación. No obstante, las experiencias exitosas en diversos países demuestran que la implementación de estrategias adecuadas puede mejorar el desempeño de los servidores públicos y la calidad de los servicios.

La adopción de políticas de capacitación, reconocimiento del desempeño y modernización de los procesos de gestión del talento humano

son clave para fortalecer la administración pública y garantizar su eficiencia en beneficio de la sociedad.

### Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral es un proceso fundamental dentro de la gestión del talento humano, ya que permite medir el rendimiento de los empleados y su contribución a los objetivos organizacionales. Según Rojas (2023), la evaluación del desempeño es una herramienta clave para la toma de decisiones relacionadas con promociones, capacitación y mejoras en la productividad. Además, facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora dentro del personal, lo que impacta en la eficiencia y competitividad de las organizaciones.

En el ámbito organizacional, una evaluación efectiva del desempeño debe basarse en criterios objetivos y métricas claras que permitan valorar el trabajo de los empleados de manera justa y equitativa. Vinueza y Allauca (2022), señalan que la evaluación del desempeño no solo tiene un impacto en la motivación de los empleados, sino que también influye en la cultura organizacional y en la percepción de justicia dentro de la empresa.

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño laboral, los cuales pueden clasificarse en cualitativos y cuantitativos. Cada método tiene sus propias ventajas y limitaciones, por lo que la elección debe basarse en los objetivos organizacionales y las características del entorno de trabajo.

**Evaluación por objetivos:** Este método, propuesto por Drucker (2008), se basa en la fijación de objetivos específicos para cada empleado y la medición de su cumplimiento. La gestión por objetivos permite alinear el desempeño individual con los objetivos estratégicos de la organización (Rojas, 2023).

**Evaluación 360 grados:** Consiste en la recopilación de retroalimentación de múltiples fuentes, como supervisores, compañeros, subordinados y clientes. Este método proporciona

una visión integral del desempeño del empleado y promueve la transparencia en la evaluación (Rojas, 2023).

**Escalas de calificación:** Se utilizan puntuaciones numéricas para evaluar aspectos específicos del desempeño, como productividad, calidad del trabajo y habilidades interpersonales. Este método es fácil de aplicar, pero puede estar sujeto a sesgos si no se define correctamente la escala (Rojas, 2023).

**Método de incidentes críticos:** Se centra en registrar comportamientos específicos de los empleados que impactan positiva o negativamente en la organización. Este método permite una evaluación detallada, aunque puede requerir mucho tiempo de supervisión (Rojas, 2023).

**Autoevaluación:** Los empleados analizan su propio desempeño y lo comparan con las expectativas de la empresa. Este método fomenta la autocrítica y el desarrollo personal, aunque puede ser subjetivo si no se guía adecuadamente (Rojas, 2023).

### Herramientas para medir el desempeño

Las organizaciones emplean diversas herramientas para evaluar el desempeño de manera eficiente y estructurada. Algunas de las más utilizadas son:

**Software de gestión del desempeño:** Plataformas digitales como SAP SuccessFactors y Oracle HCM permiten recopilar y analizar datos sobre el desempeño de los empleados en tiempo real (Villacis, 2023).

**Encuestas y cuestionarios:** Se utilizan para obtener retroalimentación sobre el trabajo del empleado desde diferentes perspectivas (Villacis, 2023).

**Indicadores clave de rendimiento (KPI):** Permiten cuantificar el desempeño mediante métricas específicas, como productividad, eficiencia y calidad del trabajo (Villacis, 2023).

**Entrevistas de evaluación:** Consisten en reuniones periódicas entre el empleado y su supervisor para analizar el desempeño y definir estrategias de mejora (Villacis, 2023).

Dentro de lo mencionado, la evaluación del desempeño es un proceso esencial para el desarrollo del talento humano y el éxito de las organizaciones. La implementación de métodos y herramientas adecuados permite medir el rendimiento de manera objetiva y establecer estrategias para mejorar la productividad. Sin embargo, una gestión inadecuada del desempeño puede generar desmotivación, conflictos y afectar la competitividad de la empresa. Por ello, es fundamental que las organizaciones diseñen sistemas de evaluación basados en criterios justos y en la retroalimentación constante, asegurando así el crecimiento y bienestar de los empleados.

### METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque metodológico que combinó diversos métodos y técnicas para garantizar la obtención de información confiable. A través de herramientas cualitativas y cuantitativas, se logró un análisis detallado sobre la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los funcionarios de la entidad.

En cuanto a los métodos utilizados, se aplicaron seis enfoques que permitieron estructurar el estudio de manera sistemática. El método inductivo facilitó la identificación de patrones en la gestión del talento humano a partir del análisis de encuestas y entrevistas. De manera complementaria, el método deductivo permitió contrastar las teorías generales sobre talento humano con la realidad de la empresa.

Asimismo, el método analítico descompuso aspectos clave como la selección de personal, la capacitación y la evaluación del desempeño para estudiar su impacto en el rendimiento laboral. Por otro lado, el método sintético integró la información obtenida para establecer conclusiones globales, mientras que el método descriptivo detalló las características de la

empresa sin alterar variables. Finalmente, el método correlacional se utilizó para examinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño de los empleados.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se emplearon entrevistas y encuestas. A través de una entrevista estructurada dirigida al Director de Talento Humano, se obtuvo información sobre las estrategias implementadas y su impacto en el desempeño de los empleados.

Además, se aplicó una encuesta a los 86 funcionarios de la empresa para medir su percepción sobre la gestión del talento humano, incluyendo la capacitación, la motivación y su influencia en el rendimiento laboral.

Respecto a la población, esta estuvo conformada por los 86 funcionarios de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable de Jipijapa, quienes desempeñaban diversas funciones dentro de la institución y eran directamente impactados por las estrategias de talento humano. En este estudio no se aplicó una muestra, ya que se tomó en cuenta la totalidad de la población, lo que permitió obtener resultados más precisos y reducir posibles sesgos en la investigación.

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La siguiente tabla presenta una síntesis estructurada de los principales indicadores utilizados en la gestión del talento humano en la EPMAPASP-J.

A través de estos indicadores, se analiza el impacto de las políticas de talento humano en el desempeño laboral, la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño y las estrategias implementadas para la motivación y el desarrollo profesional.

Esta información permite identificar áreas de mejora y optimizar la planificación del talento humano dentro de la organización.

Tabla 1

Entrevista al director de talento humano de EPMAPASP-J

Indicador	Respuesta
<b>Impacto de las políticas de talento humano en el desempeño laboral</b>	La capacitación continua, la evaluación del desempeño basada en competencias y los programas de incentivos y reconocimiento son fundamentales para la motivación y eficiencia del personal.
<b>Estrategias para la motivación y productividad</b>	Se promueven capacitaciones constantes, bienestar laboral y reconocimiento de logros, lo que genera un ambiente propicio para la productividad.
<b>Mecanismos para identificar problemas en el desempeño laboral</b>	Se aplican encuestas de clima organizacional, entrevistas individuales y reuniones con líderes de departamento para identificar y resolver problemas.
<b>Relación entre desarrollo profesional y objetivos estratégicos</b>	Un equipo capacitado y motivado impacta positivamente en la eficiencia operativa, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
<b>Herramientas para medir el impacto del talento humano en el desempeño laboral</b>	Se monitorean la rotación de personal, la tasa de absentismo, la satisfacción laboral, las evaluaciones de desempeño y el cumplimiento de metas.
<b>Criterios en los procesos de reclutamiento y selección</b>	Se prioriza la experiencia laboral, la formación académica, las competencias específicas del cargo y la alineación con la cultura organizacional.
<b>Garantía de competencias en los candidatos seleccionados</b>	Se implementan pruebas de conocimientos, entrevistas estructuradas, evaluaciones psicométricas y verificación de referencias laborales.
<b>Transparencia en los procesos de reclutamiento</b>	Se establecen criterios estandarizados de evaluación y se conforman comités de selección para minimizar sesgos.
<b>Importancia de la capacitación inicial en la adaptación del personal</b>	Se ejecuta un programa de inducción que orienta al personal sobre la cultura organizacional, procesos internos y expectativas del cargo.

<b>Desafíos en la contratación de talento especializado</b>	La disponibilidad de talento con formación técnica en agua potable es limitada, lo que obliga a implementar capacitaciones internas.
<b>Criterios de evaluación del desempeño</b>	Se valoran el cumplimiento de objetivos, calidad del trabajo, trabajo en equipo, iniciativa, responsabilidad y compromiso.
<b>Garantía de equidad en la evaluación del desempeño</b>	Se establecen criterios de evaluación claros, herramientas estandarizadas y retroalimentación constante entre supervisores y empleados.
<b>Uso de evaluaciones para el desarrollo profesional</b>	Se diseñan programas de formación alineados con las áreas de mejora identificadas, además de fomentar planes de carrera.
<b>Influencia de la evaluación del desempeño en promociones y retención</b>	Los resultados de desempeño tienen un impacto directo en promociones, reconocimientos y decisiones de retención o reubicación.
<b>Mecanismos de retroalimentación y acciones de mejora</b>	Se realizan reuniones individuales de retroalimentación, estableciendo planes de mejora y ofreciendo capacitación y mentoría personalizada.

---

**Nota.** Resultados obtenidos de la entrevista aplicada al director de talento humano.

Los resultados obtenidos en la presente investigación reflejan la importancia de una gestión del talento humano eficiente en el desempeño laboral dentro de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable de Jipijapa (EPMAPASP-J). A través de la matriz de indicadores, se evidenció que la capacitación continua, la evaluación del desempeño basada en competencias y los programas de incentivos constituyen los principales factores que influyen en la motivación y productividad de los empleados.

Estos hallazgos coinciden con los estudios de Martínez (2023), quien destaca que una

gestión estratégica del talento humano incide positivamente en la eficiencia operativa de las instituciones públicas, generando un entorno laboral más dinámico y productivo.

Por otro lado, la aplicación de encuestas de clima organizacional y reuniones periódicas con los líderes de cada departamento ha permitido la identificación temprana de problemas que afectan el desempeño laboral.

En este sentido, Espinoza y Cachipundo (2024) sostienen que la implementación de sistemas de monitoreo y retroalimentación mejora la comunicación interna y facilita la

toma de decisiones estratégicas en materia de talento humano. Asimismo, la relación entre el desarrollo profesional y los objetivos estratégicos de la empresa demuestra que el fortalecimiento de competencias en los empleados impacta directamente en la calidad del servicio, en línea con lo señalado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2021), que resalta la necesidad de vincular la formación continua con la visión institucional para lograr un crecimiento sostenible.

En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección, los resultados indican que la experiencia laboral, la formación académica y la alineación con la cultura organizacional son los principales criterios de selección. Sin embargo, se identificó como desafío la escasez de talento con formación técnica en el sector de agua potable, lo que ha llevado a la empresa a implementar programas internos de capacitación.

Este hallazgo es coherente con los estudios de Mendoza (2022), quien menciona que en el sector público ecuatoriano existe una brecha de competencias que dificulta la captación de talento calificado, lo que obliga a las instituciones a desarrollar estrategias de formación interna para suplir estas carencias.

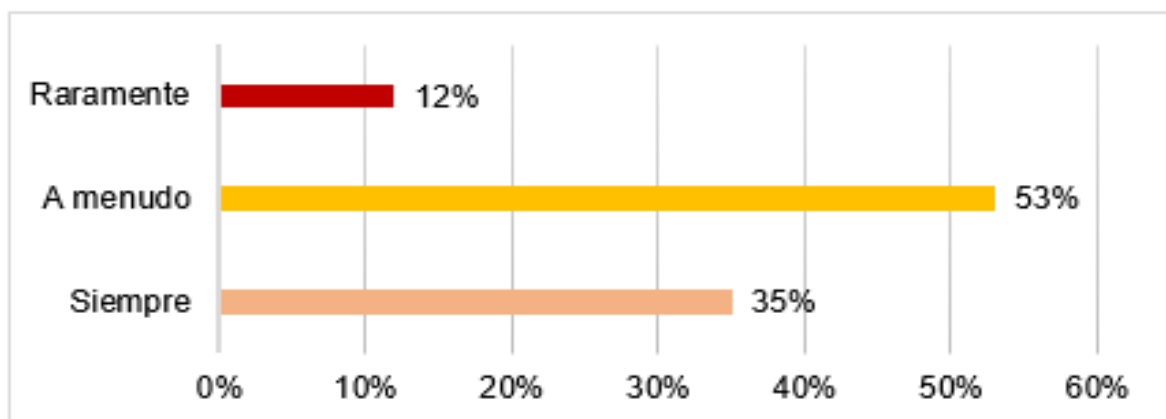
Finalmente, los mecanismos de evaluación del desempeño implementados en la EPMAPASP-J han permitido medir factores clave como el cumplimiento de objetivos, la calidad del trabajo y la iniciativa de los empleados. No obstante, se identificó la necesidad de fortalecer la retroalimentación continua y establecer planes de mejora más estructurados, lo que concuerda con las recomendaciones de Zurita (2022), quien enfatiza que la evaluación del desempeño debe ser un proceso dinámico y participativo, asegurando la equidad y la transparencia en las decisiones relacionadas con promociones y reconocimiento laboral.

En este sentido, la empresa ha mostrado avances significativos, pero aún existen oportunidades de optimización en la gestión del talento humano, particularmente en el diseño de estrategias más integrales para el desarrollo y retención del personal.

#### Encuesta a los funcionarios públicos de EPMAPASP-J

**Figura 1**

*Relación de capacitaciones con responsabilidades laborales*



**Nota.** Información obtenida de los funcionarios públicos de EPMAPASP-J.

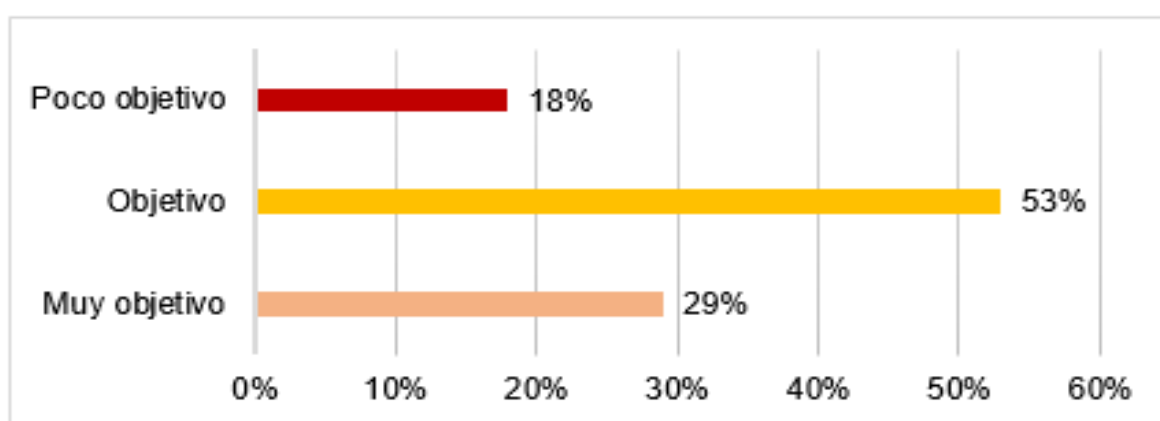


El 35% de los funcionarios considera que las capacitaciones recibidas están siempre relacionadas con sus responsabilidades laborales, mientras que el 53% indica que esto ocurre a menudo, y un 12% señala que sucede raramente. Estos resultados evidencian que, si bien la mayoría de los empleados recibe formación alineada con sus funciones, aún existe un porcentaje significativo que percibe deficiencias en la pertinencia de las capacitaciones. Este hallazgo es consistente con el estudio de Espinoza y Cachipundo (2024), quienes afirman que la falta de una planificación estratégica en la capacitación

del talento humano puede generar desajustes en el desempeño laboral. Asimismo, Martínez (2023) destaca que la alineación entre formación y responsabilidades impacta directamente en la eficiencia operativa, lo que sugiere la necesidad de fortalecer la evaluación de necesidades de capacitación en la EPMAPASP-J. De igual forma, el Banco Interamericano de Desarrollo (2021) resalta que las capacitaciones efectivas deben responder a las demandas específicas de cada puesto de trabajo para optimizar la productividad y el desarrollo del talento humano.

**Figura 2**

*Objetividad en el proceso de reclutamiento y selección*



**Nota.** Información obtenida de los funcionarios públicos de EPMAPASP-J.

El 29% de los funcionarios percibe el proceso de reclutamiento y selección como muy objetivo, mientras que el 53% lo considera objetivo, y un 18% lo califica como poco objetivo. Estos resultados reflejan que, si bien la mayoría de los empleados confía en la transparencia de los procesos de selección, aún persiste una percepción de falta de equidad en una parte de la plantilla.

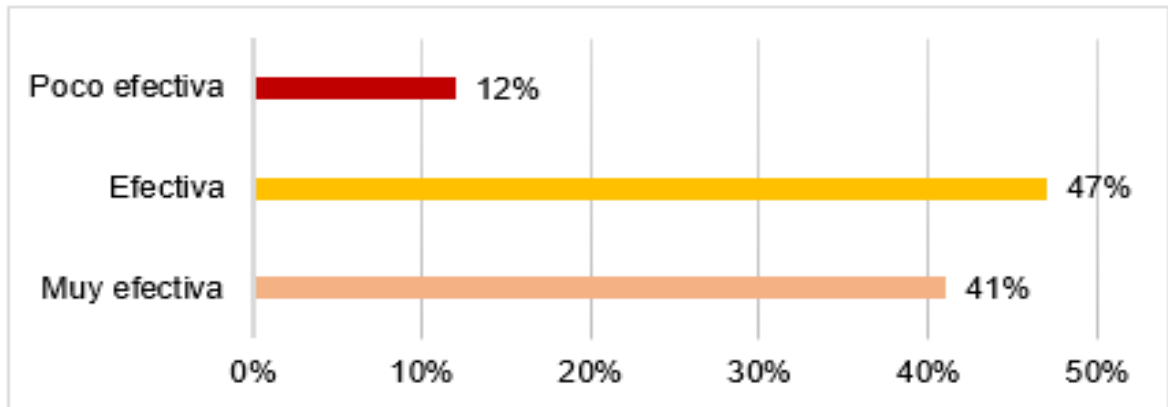
Este hallazgo coincide con lo señalado por Mendoza (2022), quien menciona que la subjetividad en la selección de personal en el sector público ecuatoriano puede generar desconfianza y afectar el clima organizacional. Asimismo, Espinoza y Cachipundo (2024)

enfatan que la implementación de criterios estandarizados y comités evaluadores reduce los sesgos en el reclutamiento, garantizando mayor equidad.

De manera similar, el Banco Interamericano de Desarrollo (2021) destaca que la transparencia en los procesos de contratación mejora la confianza institucional y la motivación del talento humano, lo que sugiere la necesidad de fortalecer mecanismos de auditoría en la EPMAPASP-J para garantizar una selección justa y alineada con las competencias requeridas.

**Figura 3**

*Efectividad de las políticas de talento humano*



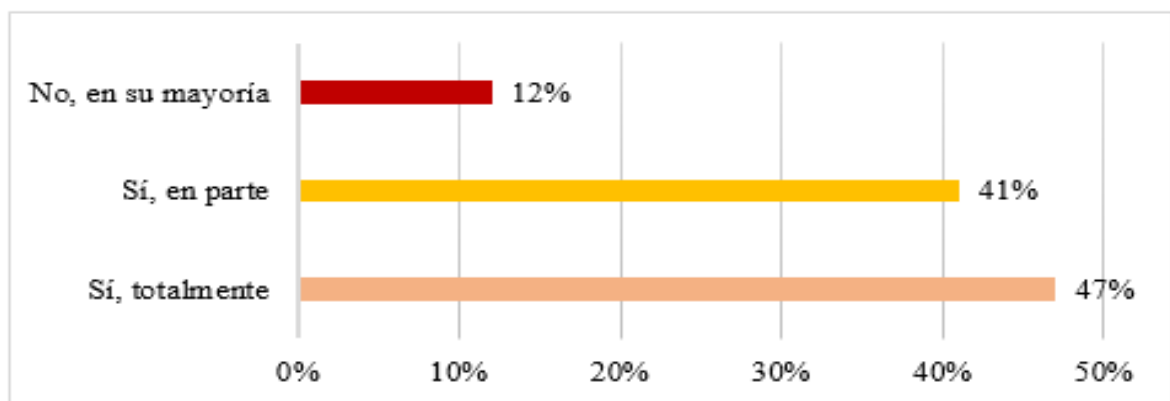
**Nota.** Información obtenida de los funcionarios públicos de EPMAPASP-J.

El 41% de los funcionarios califica las políticas de talento humano como muy efectivas, mientras que el 47% las considera efectivas, y un 12% las percibe como poco efectivas. Estos resultados reflejan que, aunque la mayoría reconoce la influencia positiva de estas políticas en su desempeño, todavía existe un grupo que no percibe un impacto significativo. Este hallazgo coincide con lo planteado por Martínez (2023), quien sostiene que la efectividad de la gestión del talento humano en el sector público depende de su capacidad para generar un entorno de trabajo favorable y alineado con los

objetivos institucionales. Asimismo, Espinoza y Cachipundo (2024) enfatizan que la clave de una gestión eficiente radica en la constante evaluación y ajuste de las estrategias de talento humano para responder a las necesidades del personal. De manera similar, el Banco Interamericano de Desarrollo (2021) resalta que las políticas bien estructuradas mejoran el compromiso y la productividad de los empleados, por lo que la EPMAPASP-J debería fortalecer la retroalimentación y optimización continua de sus estrategias para garantizar una mayor efectividad en la gestión del talento humano.

**Figura 4**

*Uso de los resultados de evaluación para capacitación y desarrollo*



**Nota.** Información obtenida de los funcionarios públicos de EPMAPASP-J.

El 47% de los funcionarios considera que los resultados de la evaluación del desempeño son totalmente utilizados para diseñar programas de capacitación y desarrollo, mientras que el 41% señala que esto ocurre en parte, y un 12% indica que no se utilizan en su mayoría. Estos resultados evidencian que, aunque la mayoría percibe una relación entre la evaluación del desempeño y la capacitación, todavía existe un porcentaje significativo que no identifica una conexión clara. Este hallazgo concuerda con lo señalado por Espinoza y Cachipundo (2024), quienes destacan que la efectividad de la capacitación depende de su alineación con las necesidades detectadas en las evaluaciones de desempeño. De igual manera, Martínez (2023) enfatiza que las instituciones públicas deben fortalecer la retroalimentación entre evaluación y formación para mejorar el desarrollo profesional. Por su parte, el Banco Interamericano de Desarrollo (2021) sostiene que el uso estratégico de la evaluación del desempeño para definir planes de capacitación optimiza la eficiencia operativa y el crecimiento del talento humano, lo que sugiere que la EPMAPASP-J debe reforzar la aplicación de estos resultados en la planificación de su oferta formativa.

### CONCLUSIONES

La planificación del talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chone influye significativamente en el desempeño laboral de sus empleados. Se evidenció que la capacitación continua, la evaluación del desempeño y los programas de incentivos son factores clave que contribuyen a la motivación y productividad del personal, lo que coincide con estudios previos que destacan la importancia de una gestión estratégica del talento humano en el sector público.

A pesar de que la mayoría de los empleados percibe una alineación entre la planificación del talento humano y la normativa vigente, aún persisten desafíos en la implementación efectiva de estrategias de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño. La falta de personal con competencias especializadas y la necesidad

de fortalecer la objetividad en los procesos de selección fueron aspectos identificados como áreas de mejora dentro de la institución.

Los resultados del estudio reflejan la importancia de utilizar las evaluaciones de desempeño como una herramienta para diseñar programas de capacitación y desarrollo profesional. Sin embargo, aunque un alto porcentaje de funcionarios reconoce que estos resultados son considerados, aún existe un grupo que percibe deficiencias en la aplicación efectiva de estos datos. Por lo tanto, se recomienda fortalecer los mecanismos de retroalimentación y vincular directamente las necesidades identificadas con estrategias de formación y crecimiento dentro del GAD del cantón Chone.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Interamericano de Desarrollo . (2021). *Mejorando la Eficiencia Operativa en el Sector Público de América Latina: El Rol del Talento Humano*.
- Chavez, L. T., Lozano, C., & Cajavilca, W. O. (2024). *Gestión del recurso humano en el sector público: una revisión sistemática*. Obtenido de Revista InveCom, 5(1): <https://doi.org/10.5281/zenodo.12734758>
- Espinoza, V. Y., & Cachipundo, M. V. (2024). *El Sistema Integrado de Administración del Talento Humano, un enfoque en el Sector Público Ecuatoriano*. Obtenido de Podium, (45), 33-52: <https://doi.org/10.31095/podium.2024.45.3>
- 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

- Ecuadoriana de Administración Pública, 10(1), 12-28.
- 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.
- Rojas, L. (2023). *Qué es el desempeño laboral y cómo medirlo*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>
- Toro, E. (2023). *Innovación de la gestión del talento humano en el sector público*. Obtenido de Universidad de Guanajuato: <http://repositorio.ugto.mx/handle/20.500.12059/10184>
- 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>
- Villacis, L. R. (febrero de 2023). *Comportamiento organizacional y su influencia en el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "COACMES"*. Obtenido de [Informe de trabajo de titulación previo a la obtención del título de ingeniero comercial con mención especial en administración agroindustrial y agropecuaria] Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta: <https://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/2035>
- 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. (31 de octubre de 2022). *Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática*. Obtenido de Business Innova Sciences, 3(3), 61 - 76.: <https://www.innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/119>
- Zurita, W. (2022). *Evaluación de desempeño laboral: métodos, ventajas y errores*. Obtenido de Factorial: <https://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/9148/1/UTC-PIM-000574.pdf>