

DOI: <https://doi.org/10.46296/rc.v8i15.0349>

Gestión de talento humano en el impacto del desempeño laboral

Human talent management on the impact of job performance

Toala-Bozada Sandra Patricia

Docente de la carrera de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador.
Correo: sandra.bozada@unesum.edu.ec
ORCID ID: <https://orcid.org/000-0003-0214-1897>

Bravo-Macias Gema Geannella

Estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador.
Correo: bravo-gema0407@unesum.edu.ec
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-3131-2678>

RESUMEN

En el ámbito público la gestión del Talento Humano ha generado impacto en el nivel de eficiencia dentro de las gestiones de los funcionarios mediante la utilización de herramientas e indicadores de desempeño que contribuyen a la mejora continua, el objetivo de este trabajo es determinar la importancia de la gestión y su impacto en el desempeño laboral del área de Talento Humano. Además, se fundamentará bases teóricas en relación con los factores de la gestión de talento humano en las instituciones públicas, así mismo, se verificará el nivel de desempeño laboral en las actividades internas por parte de los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Jama. Para alcanzar los objetivos, se empleó una metodología con enfoque no experimental. Las encuestas se aplicaron a 7 funcionarios del área de Talento Humano, permitiendo recopilar datos cuantitativos, se realizó entrevista al Director para obtener una visión cualitativa más detallada de las experiencias y percepciones del personal respecto a su entorno laboral y las prácticas al desempeño. Los resultados del estudio revelaron el 57,81% consideraron que los procesos de evaluación y optimización de la gestión son eficientes, pero, 85,71% indicaron que el aporte de los programas de capacitaciones son pocos eficientes para generar un buen desempeño en las actualizaciones de las funciones; donde el Director manifestó que la institución cuenta con un sistema de evaluación semestral para medir el nivel de rendimiento del personal como establece el art. 2 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño.

Palabras claves: Función pública, evaluación, percepción, objetivos, recursos.

ABSTRACT

In the public sector, human talent management has had an impact on the level of efficiency in the management of civil servants using tools and performance indicators that contribute to continuous improvement. Therefore, the objective of this study was to analyze human talent management and its impact on the work performance of the Human Resources area. In addition, it will be based on theoretical foundations in relation to the factors of human talent management in public institutions, as well as verify the level of job performance in internal activities by workers of the Municipal Decentralized Autonomous Government of the canton Jama. In order to achieve the objectives, a non-experimental approach methodology was used. The surveys were applied to 7 employees of the Human Resources area, allowing the collection of quantitative data, and an interview was conducted with the Director to obtain a more detailed qualitative view of the experiences and perceptions of the personnel with respect to their work environment and

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 06 de enero de 2025.

Fecha de aceptación: 13 de marzo de 2025.

Fecha de publicación: 10 de abril de 2025.



performance practices. The results of the study revealed that 57.81% considered that the evaluation and management optimization processes are efficient, but 85.71% indicated that the contribution of the training programs are not efficient enough to generate a good performance in the updating of the functions; where the Director stated that the institution has a biannual evaluation system to measure the performance level of the personnel as established in art. 2 of the Technical Norm of the Performance Evaluation Subsystem.

Keywords: Civil service, evaluation, perception, objectives, resources.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de Talento Humano en el ámbito público contribuye al proceso integral y exigente en diversos aspectos, como el ambiente laboral, la implementación de estrategias de mejora continua y el uso de herramientas orientadas a la eficiencia. De tal manera, los factores clave como el nivel de liderazgo, la motivación, las evaluaciones de habilidades forman parte de generalizar con más cautela el cumplimiento de los objetivos a corto plazo.

Este enfoque es crucial en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Jama, donde la gestión de Talento Humano aborda el fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores en la ejecución de tareas, orientando al logro de los objetivos y a satisfacer las demandas de la institución. Sin embargo, la reciente administración ha generado carencia de habilidades actualizadas y conocimientos esenciales para abordar los retos administrativos y operativos, lo que disminuye la calidad y la eficacia en la prestación del servicio público.

Así mismo, el poco interés en el tema de capacitaciones puede provocar desmotivación e insatisfacción en los colaboradores, lo que repercute de manera negativa en la calidad del servicio ofrecido a la comunidad y en la habilidad del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama para alcanzar sus metas y cumplir con sus obligaciones.

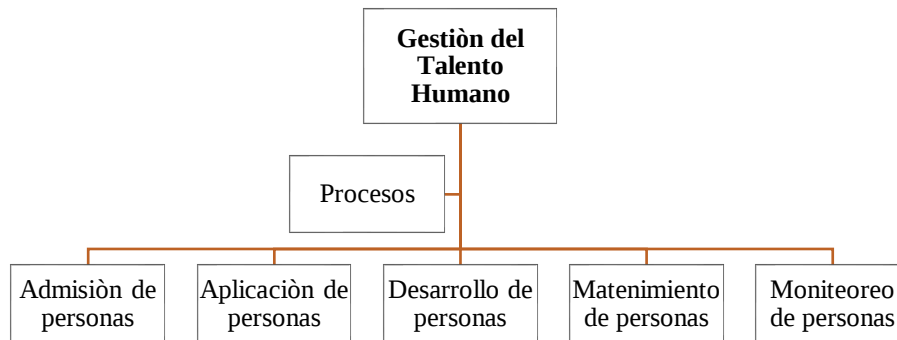
Las acciones dentro del área del Talento Humano en las entidades públicas se han convertido en un desafío complejo para las autoridades principales (alcaldes), dado que el entorno laboral exige cada vez más competitividad y eficiencia en el desempeño de las funciones asignadas. En este sentido, el presente estudio encuentra su justificación teórica al contribuir, a partir de diversos trabajos de investigación, al entendimiento de la importancia que tienen

la gestión del talento humano y el desempeño laboral, factores clave para las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Jama.

Para el desarrollo del estudio, resulta imprescindible adentrarse en las bases teóricas fundamentales en relación con las variables de la investigación; gestión de Talento Humano y desempeño laboral. La comprensión de los conceptos permite identificar las relaciones entre ambas variables y a la vez proporcionar perspectivas valiosas que contribuyan al fortalecimiento del cumplimiento de gestión interna en el ámbito público. Este enfoque es crucial en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Jama, donde la gestión de Talento Humano puede mejorar de manera significativo en el desempeño laboral, impactando positivamente la calidad administrativa del establecimiento público.

En diversos países la gestión del talento humano adopta una visión estratégica de liderazgo que busca priorizar la creación de valor para las instituciones, implementando acciones que demandan un alto nivel de conocimientos, competencias y habilidades por parte de los trabajadores, con el objetivo de garantizar resultados constantemente competitivos (Villalba, 2021, p. 10). Por lo tanto, en las instituciones públicas ha enfrentado múltiples desafíos, especialmente en lo que respecta al nivel de productividad aspirando al alcance cuando no cuentan con personal comprometido e involucrado.

En este mismo orden, Zambrano y Zambrano (2022), describe como el efecto de las acciones basadas en la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral, el cual está influido por factores tanto organizacionales como personales. En este sentido, su análisis facilitó la toma de decisiones de manera oportuna.

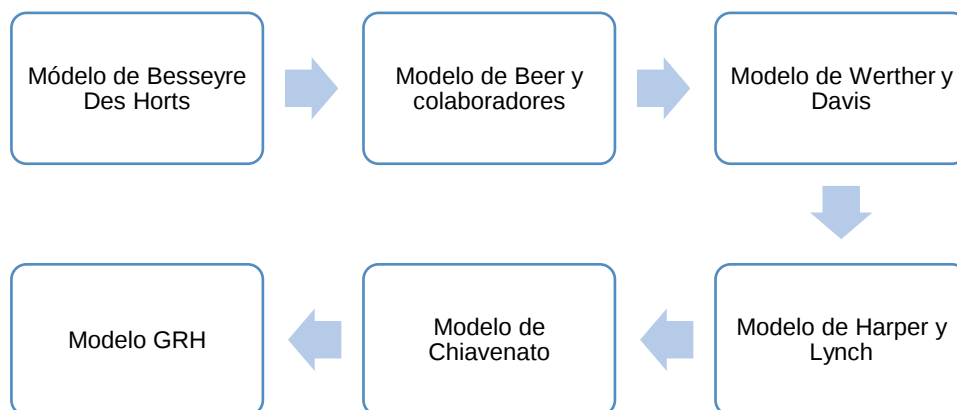
Gráfico 1. Gestión del Talento Humano

Fuente: (Zambrano & Zambrano, 2022). **Elaborado por:** Autores de la investigación

De acuerdo con Bazurto et al (2024), resulta fundamental contar con colaboradores comprometidos con los principales objetivos de la organización, ya que su implicación asegura que el cliente sea reconocido como el elemento clave para garantizar el éxito de la empresa. Por ende, toda organización tiene como objetivo principal la obtención de resultado a corto y largo plazo.

Las funciones de la gestión del talento humano se centran en una administración eficiente de los recursos humanos, promoviendo que los individuos desarrollen al máximo su potencial. Esto contribuye a su satisfacción laboral y facilita su integración plena dentro del equipo de trabajo (Yaulilahua, 2023).

Los modelos de gestión talento humano basados en competencias son una herramienta valiosa para el desempeño laboral puesto que contribuye en el: reclutamiento y selección, evaluaciones de desempeño del potencial, planes de desarrollo, carrera y sucesión y compensaciones (Mejia, 2022).

Gráfico 2. Modelo de la gestión del Talento Humano

Fuente: (Mejia, 2022). **Elaborado por:** Autores de la investigación

Las entidades públicas, destinadas a satisfacer las necesidades básicas de la población para su posterior desarrollo social, siempre se encuentran bajo el ojo crítico de la población pues, su gestión, muchas veces resulta ser deficiente y por lo tanto ejercen actividades de capacitación de un tema referente para así fortalecer la eficiencia laboral (Adrianzén & Ayala, 2022).

El desempeño laboral ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo (Del Pino et al, 2023).

Según Ruiz (2021), al diseñar un sistema de medición del desempeño es fundamental reflexionar sobre cuáles son las características clave del trabajo que garantizarán el éxito esperado. En otras palabras, es necesario determinar qué aspectos deben ser considerados y priorizados en el modelo de evaluación para lograr resultados óptimos.

En Ecuador, la evaluación de desempeño es una práctica clave en la gestión laboral, regulada por la normativa vigente que busca promover la eficiencia y el desarrollo profesional. Esta normativa establece criterios objetivos para medir el rendimiento de los empleados, fomentando la transparencia y la equidad en los procesos de evaluación. Su implementación contribuye a fortalecer la productividad y la calidad del trabajo en las organizaciones del país (Ley Orgánica del Servicio Público, 2021)

Ademas, la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2018), establece los criterios de medición para evaluar el desempeño institucional de manera cuantitativa y cualitativa, incluyendo indicadores de gestión operativa, eficiencia del desempeño individual, satisfacción de usuarios externos e internos, y cumplimiento de normas internas.

2. METODOLOGÍA

El diseño de la investigación se enmarco en un enfoque no probabilístico combinando métodos cualitativos y cuantitativos para proporcionar una visión integral de la gestión del Talento Humano y desempeño laboral en el Gobierno

Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Jama. Este enfoque permitió recopilar y analizar los datos números y, al mismo tiempo, obtener comprensión de las experiencia y percepciones del personal del área de Talento Humano.

La población del estudio estuvo conformada por el Director y 7 funcionarios del área de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de cantón Jama, siendo un total de 8 servidores con el fin de analizar la gestión de Talento Humano y su impacto en el desempeño laboral.

Para la recolección de datos se emplearon dos instrumentos principales. En primer lugar, se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas con respuestas con la escala de Likert para medir variables relacionado con la gestión del Talento Humano y desempeño laboral dirigido a los servidores del área de Talento Humano. En segunda instancia, realizaron entrevistas al Director del área mencionado de la institución.

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo en varias etapas. En la fase de preparación, se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes, asegurando la confidencialidad y el anonimato de sus respuestas. Las encuestas hacia los servidores fueron administradas de manera presencial, permitiendo a los participantes completar el cuestionario sin presión de tiempo.

En cambio, la entrevista se realizó en un entorno tranquilo y sin interrupciones, facilitando que los participantes expresaran sus opiniones y experiencias de manera libre y detallada. Además, se garantizó la confidencialidad de la información proporcionada y su uso exclusivo para los fines de la investigación.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de los datos obtenidos a través de encuestas y entrevistas revela hallazgos significativos sobre la gestión del Talento humano y el desempeño laboral del GAD del cantón Jama. Los resultados se presentan en dos partes: el análisis cuantitativo de las encuestas y el análisis cualitativo de las entrevistas.

Los resultados de las encuestas indican que la mayoría del personal de área de Talento Humano evalúa la gestión como poco satisfactorio. El 57,14% de los encuestados reportó una percepción poco positiva sobre la evaluación en la

optimización de la gestión en relación a las actividades asignadas por el Director del área. Sin embargo, un 42,85% expresó eficiente, se vincula a la carencia de claridad en los criterios de evaluación, la ausencia de retroalimentación constructiva o la escasa alineación entre las evaluaciones y los objetivos estratégicos de la institución.

Un aspecto eficiente identificado fue el nivel de eficiencia del desempeño laboral dentro de la institución. El 51,14% de los encuestados considera un nivel alto la eficiencia. Se debe porque existen procesos de evaluación de desempeño mediante programas que la institución pública desarrolla de manera anual como lo establece la Norma Técnica de Evaluación de Desempeño

Sin embargo, en cuanto a los programas de capacitación, el 85,71% de los servidores públicos percibe un aspecto deficiente, porque los programas no se relacionan a la necesidad del caso. No obstante, el 14,28% restante reportó que si es eficiente. La falta de una planificación en los programas de capacitación genera una barrera de mejora interna para un desempeño laboral óptimo.

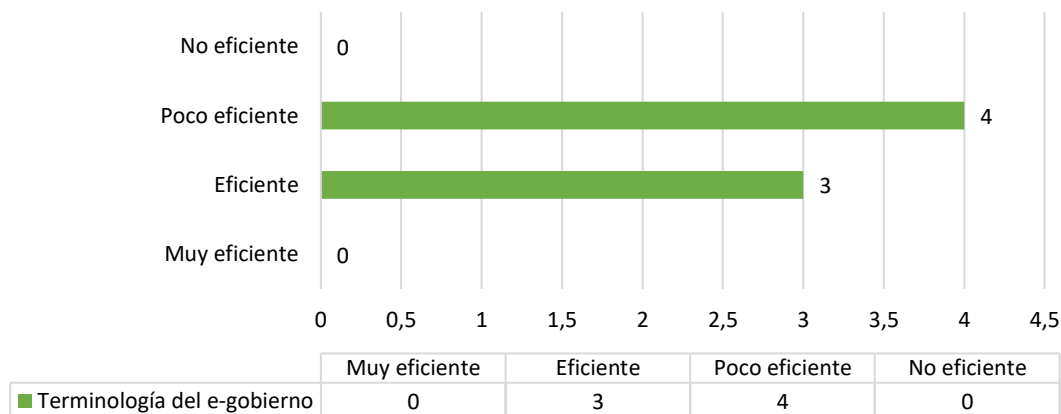
Respecto a la gestión por parte del Director, el 57,14% de los encuestados valoran muy eficiente los procesos dirigidos por el Director del área. Sin embargo, un 42,85% expresó preocupaciones sobre la toma de decisiones, resolución de conflictos y participativo podría mejorar la efectividad administrativa.

Las entrevistas con el Director del área indico que las evaluaciones de desempeño se realizan de manera semestral para identificar necesidades específicas para la mejora continua.

Los resultados obtenidos de la encuesta evidencian lo siguiente:

1. ¿Cómo evalúa la optimización de la gestión de Talento Humano en relación con las actividades asignadas por el Director del área?

Gráfico 3. Evaluación de la gestión de Talento Humano

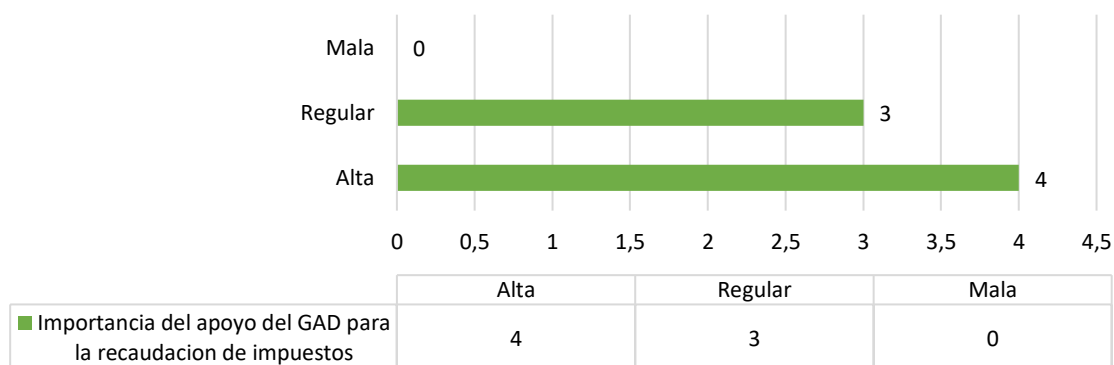


Fuente: Funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama. **Elaborado por:** Autores de la investigación

Análisis: De acuerdo con la información recopilada, el 57,14% de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama consideran que la evaluación para optimizar la gestión de las actividades asignadas por el Director del área es poco eficiente. Esto se debe a la falta de claridad en los criterios de evaluación, la ausencia de retroalimentación constructiva y la débil alineación entre las evaluaciones y los objetivos estratégicos de la institución.

2. ¿Qué nivel de eficiencia percibe en el desempeño laboral que ejerce el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama?

Gráfico 4. Nivel de eficiencia de desempeño laboral

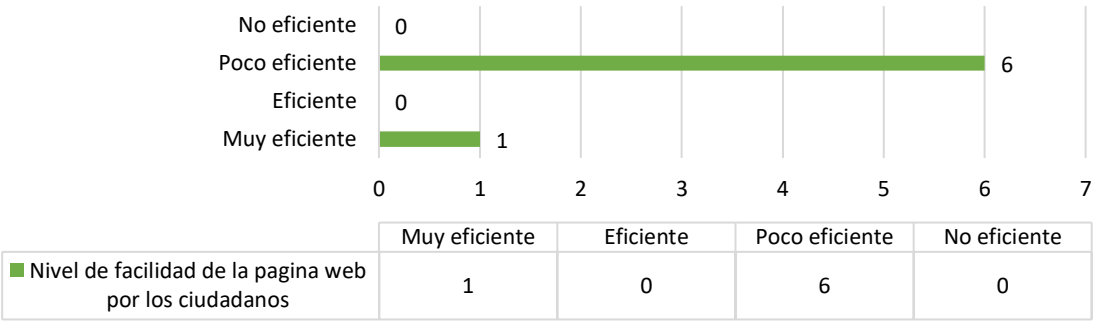


Fuente: Funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama. **Elaborado por:** Autores de la investigación

Análisis: Según los resultados obtenidos en una muestra de 7 personas, el 51,14% de los funcionarios perciben un alto nivel de eficiencia en el desempeño laboral como eje central de la gestión municipal. Este desempeño contribuye de manera significativa a la mejora de la gestión interna y al logro de los objetivos organizacionales.

3. ¿Cómo considera el aporte de los programas de capacitación al desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama?

Gráfico 5. Aporte de los programas de capacitación

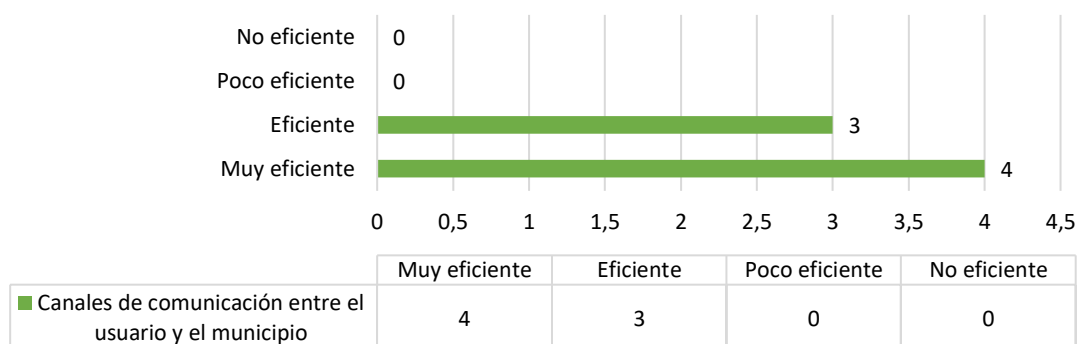


Fuente: Funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama. **Elaborado por:** Autores de la investigación

Análisis: En cuanto a los programas de capacitación, el 14,28% de los funcionarios los consideran muy eficientes para el desempeño laboral, mientras que el 85,71% los califican como poco eficientes. Esta percepción negativa se atribuye a que las capacitaciones no están alineadas con las necesidades específicas de cada área, las cuales varían según las funciones y el nivel de especialización requerido.

4. ¿Qué tan eficiente es la gestión del Director del área en relación con el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama?

Gráfico 6. Eficiencia del Director del área



Fuente: Funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama. **Elaborado por:** Autores de la investigación

Análisis: A pesar de estas limitaciones, se observan aspectos positivos en la gestión del Director del área, ya que el 57,14% de los funcionarios califican su desempeño como muy eficiente, mientras que el 42,85% lo consideran eficiente. Esto refleja la relevancia del profesionalismo del Director en la ejecución de las funciones internas del Municipio de Jama.

Discusión

El análisis de los datos reveló una visión compleja de la gestión de Talento Humano en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama. Los hallazgos subrayan una serie de problemas relacionados con la eficiencia en la evaluación, la alineación de las capacitaciones con las necesidades del área, y otros aspectos de la gestión laboral. Esto permite focalizar los esfuerzos en áreas críticas para la mejora.

Como primer aspecto en considerar el 57,14% considera poco eficiente la evaluación de las actividades, pero más adelante se señala que el mismo porcentaje considera muy eficiente la gestión del director. Esto genera confusión y parece contradictorio. Así mismo, los resultados se basan en una muestra de 7 personas, lo cual es insuficiente para representar una población más amplia dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado esto limita la validez y generalización de los hallazgos.

Este hallazgo sugiere la necesidad de implementar metodologías más estructuradas y alineadas con los objetivos estratégicos de la institución, tal como lo plantean estudios previos que destacan la importancia de los sistemas de evaluación basados en competencias y resultados (Del Pino Yépez & González Gómez, 2023).

Por otro lado, la percepción positiva sobre la eficiencia en el desempeño laboral de los funcionarios siendo el 51,14% evidencia que, a pesar de las deficiencias señaladas, existe un nivel de compromiso y profesionalismo que contribuye al logro de los objetivos organizacionales. Este aspecto constituye un eje central para la gestión municipal, ya que un desempeño eficiente no solo mejora la operatividad interna, sino que también fortalece la percepción de confianza en la institución por parte de los ciudadanos (Zambrano & Zambrano, 2022).

Sin embargo, los programas de capacitación representan un punto crítico de mejora. Con un 85,71% de los encuestados calificándolos como poco eficientes, se evidencia una desconexión entre las capacitaciones ofrecidas y las necesidades específicas de los funcionarios. Este hallazgo coincide con la literatura, que enfatiza la importancia de diseñar programas de formación basados en un análisis de necesidades organizacionales y en competencias laborales específicas (Mejía, 2022). La poca alineación de estos programas no solo limita el desarrollo profesional de los empleados, sino que también impacta negativamente en la capacidad de la institución para alcanzar sus metas estratégicas.

Finalmente, el desempeño del Director del área recibe una valoración positiva, con un 57,14% de los funcionarios considerándolo muy eficiente. Esto resalta el rol fundamental del liderazgo efectivo en la gestión pública, ya que los directores que demuestran profesionalismo y capacidad de gestión tienen un impacto directo en la motivación y el rendimiento del personal a su cargo (Adrianzén & Ayala, 2022). A pesar de ello, el reconocimiento de las habilidades del liderazgo no puede compensar las deficiencias estructurales mencionadas, como la falta de evaluaciones efectivas y programas de capacitación adecuados.

4. CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio científico destacan la necesidad de una reforma integral en los procesos administrativos y de capacitación del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Jama. Estas reformas deben enfocarse en fortalecer los sistemas de evaluación, alinear las capacitaciones con las necesidades del personal y promover una cultura organizacional orientada a la mejora continua, ya que, no solo incrementará la eficiencia interna, sino que también contribuirá al desarrollo sostenible de la gestión pública en el cantón.

De tal manera, se sugiere establecer un sistema de evaluación del desempeño más pertinente y ajustado a los objetivos estratégicos del GAD del cantón Jama, con una periodicidad semestral. Asimismo, resulta esencial promover la formación continua del personal, garantizando que los colaboradores adquieran las competencias necesarias para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva.

REFERENCIAS

- Adrianzén, L., & Ayala, G. (2022). El talento humano como recurso para la competitividad en la gestión pública. *Centro Sur Social Science Journal*, 1-17.
- Bazurto, M., Muentes, C., & Negrín, E. (2024). Impacto del clima laboral en la satisfacción del cliente: caso de estudio Cooperativa Chone Limitada. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 177-188. doi: <https://doi.org/10.61154/rue.v11i2.3416>
- Del Pino Yépez, G., & González Gómez, Á. (2023). Talento humano y desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal catón Paján. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 57- 77.
- Gonzáles, W., & Vilchez, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*, 54-74.
- Ley Orgánica del Servicio Público. (28 de marzo de 2021). Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAAb.pdf
- Mejia, J. (2022). Estudio desempeño laboral departamento del GAD de Tosagua. Uleam Bahía, 183. Obtenido de

https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam_bahia_magazine/article/view/309/373

Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. (2018). Obtenido de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento_Norma%20Tecnica%20Evaluacion%20de%20Desempe%C3%B1o.pdf

Peréz, J., & Gardey, A. (1 de Julio de 2021). Definicion.de. Obtenido de Definicion.de: <https://definicion.de/evaluacion/>

Villalba, L. (2021). Diagnóstico de la gestión del talento humano en colaboradores de una empresa financiera en Asunción. Revista científica en ciencias sociales, 3(1), 8-15.

Yaulilahua, R. (2023). Influencia en la gestión del talento en el Rendimiento Laboral: Un Estudio Empírico en la Industria de Telecomunicaciones 2022. Journal of economic and social science research (JEESR), 3(3), 25-38. doi: <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n3/71>

Zambrano, G. P., & Zambrano, L. D. (2022). Satisfacción laboral y su relación con la gestión del talento del personal empresarial. Podium, 151-168.