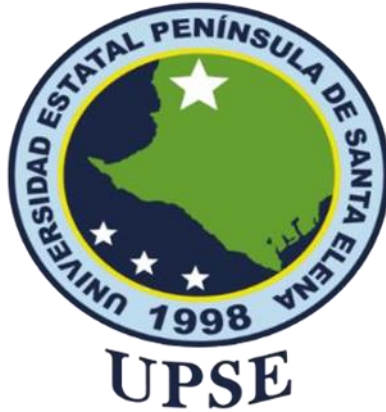




UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INSTITUTO DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LOS INDICADORES DE RESULTADOS EN
EL GAD MUNICIPAL DE GUAYAQUIL, 2024.**

INFORME DE INVESTIGACIÓN

Previo a la obtención del grado académico de:

MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORA:

Ing. Carmen Graciela Indacochea Chàvez

TUTORA:

Ing. Jacqueline del Rocío Bacilio Bejegen, PhD.

SANTA ELENA, ECUADOR

AÑO 2025



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Mgtr. María Daniela García García.

**COORDINADORA DEL
PROGRAMA**

Ing. Lupe García Espinoza, PhD.

DOCENTE ESPECIALISTA 1

Ing. Temístocles Loor Chávez, PhD.

DOCENTE ESPECIALISTA 2

Ing. Jacqueline del Rocío Bacilio
Bejeguen, PhD.

DOCENTE TUTOR

Ab. María Rivera González, Mgtr.

SECRETARIA GENERAL



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INSTITUTO DE POSTGRADO

CERTIFICACIÓN

Certifico que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos, razón por el cual apruebo en todas sus partes el presente trabajo de titulación que fue realizado en su totalidad por **CARMEN GRACIELA INDACOCHEA CHÁVEZ**, como requerimiento para la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano.

TUTORA

Ing. Jacqueline del Rocío Bacilio Bejegen, PhD.

Santa Elena, marzo del año 2025



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

**Yo, ING. CARMEN GRACIELA INDACOCHEA CHÀVEZ
DECLARO QUE:**

El trabajo de Titulación, con el Tema **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LOS INDICADORES DE RESULTADOS EN EL GAD MUNICIPAL DE GUAYAQUIL, 2024**, previo a la obtención del título en Magister en Gestión del Talento Humano, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Santa Elena, marzo del año 2025

**Ing. Carmen Graciela Indacochea Chávez
Autora**



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO
CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado Gestión del Talento Humano y los Indicadores de Resultados en el GAD Municipal de Guayaquil año 2024, presentado por la estudiante Carmen Graciela Indacochea Chávez, fue enviado al Sistema Antiplagio COMPILATIO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 4%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

Adjunto reporte de similitud.



Ing. Jacqueline del Rocío Bacilio Bejueguen, PhD.
Tutora



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INSTITUTO DE POSTGRADO

AUTORIZACIÓN

Yo, ING.CARMEN GRACIELA INDACOCHEA CHÀVEZ

Autorizo a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de este informe de investigación con el Tema **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LOS INDICADORES DE RESULTADOS EN EL GAD MUNICIPAL DE GUAYAQUIL, 2024”** con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este informe de investigación dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autora.

Santa Elena, marzo del año 2025

Ing. Carmen Graciela Indacocha Chávez
Autora

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por estar presente en cada paso de mi vida, por guiarme hacia el camino correcto y permitirme haber llegado hasta este momento importante en mi vida.

A mis padres, quiénes fueron mi guía y mi motivación en los momentos más difíciles dónde sentía que mis fuerzas se acababan y me llenaban el alma con sus consejos, fuerza y cariño mutuo.

Agradezco también el apoyo brindado al personal del Gad Municipal de Guayaquil por la colaboración propuesta, durante la elaboración de este informe de investigación.

A mi tutora Ing. Jacqueline del Rocío Bacilio Bejegen, PhD, por compartirme sus conocimientos los cuáles fueron de gran ayuda y guía para la culminación de este trabajo de titulación.

Ing. Carmen Graciela Indacochea Chávez

DEDICATORIA

*El presente trabajo de titulación va dedicado a
Dios en primer lugar porque es quién me ha
dado la sabiduría, salud y fuerzas para
continuar en el camino y no rendirme ante las
adversidades.*

*Seguido también a mis padres José Antonio
Indacochea Cevallos, Bethy Eulalia Chávez
Reyna y mis hermanas Cynthia, Lady y Estefany
porque fueron de gran importancia para poder
culminar unas de mis metas brindándome
siempre su apoyo incondicional.*

*Agradezco también el apoyo brindado a mi
Esposo Ing. Àngel Jefferson Peralta Sánchez y a
todos los Colaboradores del GAD Municipal de
Guayaquil, por la colaboración, durante este
proyecto de investigación y finalmente gracias a
todas las personas que contribuyeron con su
ayuda para alcanzar mi objetivo final a lo largo
de mi carrera profesional.*

Ing. Carmen Graciela Indacochea Chávez

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	iii
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA.....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
LISTADO DE ANEXOS	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1
Situación Problemática	4
Formulación del problema.....	5
Sistematización del problema.....	5
Justificación práctica	6
Objetivo General y Objetivos Específicos.....	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Hipótesis General.....	7
Hipótesis Específicas.....	8
CAPÍTULO I.....	9
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	9
1.1 Antecedentes Investigativos	9
1.2 Marco Teórico.....	11
1.2.1 Gestión del Talento Humano y su importancia	11

1.2.2	Indicadores de gestión del talento humano.....	20
1.2.3	El desempeño laboral, la evaluación y sus dimensiones	24
1.2.4	Capacitación del personal y su importancia.	29
1.2.5	Tipos de evaluación de desempeño	30
1.3	Marco Conceptual.....	31
1.4	Marco Legal.....	33
1.4.1	Constitución de la República de Ecuador.....	33
1.4.2	Ley Orgánica del Servicio Público.....	34
1.4.3	Código Orgánico Organización Territorial Autonomía y Descentralización	34
1.4.4	Ordenanza Reglamentaria del Talento Humano del GAD Municipal de Guayaquil	34
CAPÍTULO II.....		36
METODOLOGÍA.....		36
2.1	Diseño y alcance de la Investigación	36
2.1.1	Diseño No experimental	36
2.1.2	Alcance descriptivo	36
2.2	Tipo de Investigación.....	36
2.2.1	Investigación Descriptiva	36
2.3	Enfoque de la Investigación.....	37
2.4	Técnicas de Recolección de Información	37
2.4.1	Técnica de Encuesta	37
2.4.2	Técnica de entrevista	37
2.5	Instrumentos de recolección	38
2.5.1	Cuestionario.....	38
2.5.2	Guía de entrevista	38
2.6	Población y Muestra	38

2.6.1	Población	38
2.6.2	Muestra	39
2.7	Procesamiento de los datos	40
2.7.1	Recopilación de los datos	40
2.7.2	Análisis de datos	40
2.8	Operacionalización de las Variables	41
CAPÍTULO III		42
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		42
3.1	Resultados de la Encuesta a personal del GAD Municipal de Guayaquil	42
3.2	Resultado de Entrevista al Coordinador de Talento Humano	62
3.3	Discusión de resultados	72
CAPÍTULO IV		74
PROPUESTA		74
4.1	Justificación de la propuesta	74
4.2	Objetivo de la propuesta	74
4.3	Estructura de la propuesta	74
4.3.1	Periodicidad	74
4.3.2	Método de Evaluación	75
4.3.3	Ponderaciones obtenidas	75
4.3.4	Documentación	78
4.3.5	Planificación de la evaluación	79
4.3.6	Acciones pos-evaluación	79
4.4	Propuesta de indicadores de gestión del talento humano	79
4.4.1	Indicador de Objetivos Cumplidos	80
4.4.2	Indicador de productividad laboral	80
4.4.3	Indicador de Rotación de personal.	80

4.4.4	Indicador de ausentismo	81
4.4.5	Indicador de ascenso.....	81
4.4.6	Indicador de capacitaciones.....	81
4.4.7	Indicador de satisfacción de empleados	82
4.4.8	Indicador de satisfacción de usuarios	82
4.4.9	Indicador de clima laboral	82
CONCLUSIONES.....		83
RECOMENDACIONES		84
BIBLIOGRAFÍA.....		85
ANEXO		96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Datos para el cálculo de la muestra	39
Tabla 2 Muestra de Estudio	39
Tabla 3 Género de los encuestados.....	42
Tabla 4 Edad de los encuestados	43
Tabla 5 Plan de Gestión del Talento Humano	44
Tabla 6 Políticas de Gestión del Talento Humano	45
Tabla 7 Normativa de Gestión del Talento Humano	46
Tabla 8 Procesos de Gestión del Talento Humano	47
Tabla 9 Ejecución Presupuestaria.....	48
Tabla 10 Porcentaje de planificación de Gestión del Talento Humano	49
Tabla 11 Bienestar de los trabajadores	50
Tabla 12 Clima Laboral	51
Tabla 13 Satisfacción Laboral	52
Tabla 14 Productividad Laboral	53
Tabla 15 Selección.....	54
Tabla 16 Contratación	55
Tabla 17 Inducción	56
Tabla 18 Capacitación	57
Tabla 19 Ausentismo	58
Tabla 20 Ascensos	59
Tabla 21 Rotación.....	60
Tabla 22 Evaluación	61
Tabla 23 Análisis FODA	66
Tabla 24 Matriz CAME cruzada con Matriz FODA	68

Tabla 25 Matriz CAME cruzada con Matriz FODA	70
Tabla 26 Asignación de Objetivos de Desempeño Individual y ponderación.....	76
Tabla 27 Rangos y descripción.....	77
Tabla 28 Puntuación final evaluación de desempeño.....	77
Tabla 29 Rango de productividad y desempeño.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Funciones generales del Departamento de Talento Humano.....	12
Figura 2 Género de los encuestados	42
Figura 3 Edad de los encuestados.....	43
Figura 4 Plan de Gestión del Talento Humano	44
Figura 5 Políticas de Gestión del Talento Humano.....	45
Figura 6 Normativa de Gestión del Talento Humano	46
Figura 7 Procesos de Gestión del Talento Humano	47
Figura 8 Ejecución Presupuestaria	48
Figura 9 Porcentaje de planificación de Gestión del Talento Humano	49
Figura 10 Bienestar de los trabajadores	50
Figura 11 Clima Laboral	51
Figura 12 Satisfacción Laboral.....	52
Figura 13 Productividad Laboral.....	53
Figura 14 Selección	54
Figura 15 Contratación.....	55
Figura 16 Inducción.....	56
Figura 17 Capacitación.....	57
Figura 18 Ausentismo	58
Figura 19 Ascensos	59
Figura 20 Rotación	60
Figura 21 Evaluación.....	61
Figura 22 Correlación entre Gestión del Talento Humano y los Indicadores de gestión...	64
Figura 23 Correlación entre Gestión del Talento Humano y los Indicadores de gestión...	64
Figura 24 Ejemplo de periodicidad en la evaluación	75
Figura 25 Página web del GAD Municipal de Guayaquil.....	113

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1. Carta Aval	96
Anexo 2. Cronograma del Trabajo de Investigación.....	97
Anexo 3. Presupuesto del Trabajo de Investigación	102
Anexo 4. Fundamentación Legal	103
Anexo 5. Instrumentos de Recolección de Información – Formato de Encuesta.....	104
Anexo 6. Instrumentos de Recolección de Información – Formato de Entrevista.....	107
Anexo 7. Validación del instrumento.....	108
Anexo 8. Informe de Cumplimiento de Plan Estratégico junio 2023-2024	111
Anexo 9. Operacionalización de las variables.....	112
Anexo 10. Proceso para tomar la muestra de estudio	113
Anexo 11. Formato Acta de entrega de funciones al personal	115
Anexo 12. Formato para Asignación de Objetivos al Personal.....	116

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar como incide la gestión del talento humano en los indicadores de resultados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil. La metodología se basó en un diseño no experimental, con alcance y tipo descriptivo, empleando para ello un enfoque mixto. Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron la encuesta y la entrevista, la población estuvo representada por el personal que labora en las distintas áreas y departamentos del GAD Municipal de Guayaquil. Los principales resultados revelaron la necesidad de mejorar la gestión del personal, con mayor énfasis en aspectos relacionados con la asignación de funciones, objetivos de desempeño individual y la evaluación. Asimismo, se destaca la importancia del uso de indicadores relacionados con la gestión del talento humano para conocer si se están logrando los objetivos y metas establecidas en determinado periodo de tiempo. Se concluye planteando la importancia de implementar el proceso de evaluación de desempeño propuesto a través de esta investigación, considerándolo un paso importante para que el GAD Municipal de Guayaquil, pueda lograr resultados beneficiosos en sus indicadores, aumentando la calidad del servicio público y fomentando un buen clima organizacional.

Palabras clave: Gestión, Talento Humano, Indicadores, Evaluación de Desempeño

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the impact of human talent management on the performance indicators of the Autonomous Decentralized Municipal Government of Guayaquil. The methodology was based on a non-experimental design, with descriptive scope and type, using a mixed approach. The data collection techniques used were the survey and the interview, the population was represented by the personnel working in the different areas and departments of the Municipal Government of Guayaquil. The main results revealed the need to improve personnel management with greater emphasis on aspects related to the assignment of functions, individual performance objectives and evaluation. It also highlights the importance of using indicators related to human talent management, in order to know if the objectives and goals established in a given period of time are being achieved. We conclude by suggesting the importance of implementing the performance evaluation process proposed through this research, considering it an important step for the Municipal Government of Guayaquil to achieve beneficial results in its indicators, increasing the quality of public service and promoting a good organizational climate.

Keywords: Management, Human Talent, Indicators, Performance Evaluation

INTRODUCCIÓN

Las instituciones públicas cumplen funciones importantes en el desarrollo y crecimiento del país, el desarrollo social y el bienestar común. En el mundo, la descentralización emerge no solo como una condición para profundizar en la democracia, sino también, como una forma de organización más adecuada del Estado para poder enfrentar los retos del sector público; y, convirtiéndose en una oportunidad apropiada para lograr la competitividad (Caro, 2022). La descentralización a nivel gubernamental se considera un medio por excelencia para que el Estado desempeñe las funciones de forma eficiente, adecuando de mejor manera la provisión de servicios públicos a nivel territorial, descongestionar la administración pública y lograr una mayor participación ciudadana en el proceso de asignación y control de los gastos públicos, entre otros aspectos.

En Latinoamérica, se ha fortalecido con el paso de los años la implementación de la descentralización desde gobiernos locales y regionales de los distintos países, siendo esta de modo continuo, sin intermediación de los estados centrales y entidades multilaterales; se busca a través de la descentralización, abarcar un mayor número de alternativas, que fomenten la ejecución de los diversos lineamientos que son prioridad para gobiernos locales de países que están en desarrollo (Monje, 2014).

En el Ecuador, parte de las instituciones que son competencia del Estado tienen la responsabilidad de cumplir con políticas públicas; y gestionar todo lo concerniente al desarrollo sustentable de los pueblos y ciudades, así como defender la dignidad de la población, son los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Estas instituciones constituyen la organización del Estado Ecuatoriano y están regularizados por la Constitución, conforme con a los artículos 238 al 241 de la (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Además, estos tienen determinadas su funcionamiento, facultades y compromisos, ya que, es una ley que regula la estructura de los regímenes locales en Ecuador, en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (Asamblea Nacional, 2010).

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, deben ejercer sus ocupaciones atendiendo a los principios de apoyo, sustitutorio, equidad, territorio, unidad y cooperación ciudadana (CEPAL, 2022, pág. 1). Para promover, coordinar y ejecutar actividades, los Gobiernos Autónomos Descentralizados requieren de los servicios profesionales y no profesionales de servidores públicos o funcionarios, que ejercen funciones en las diferentes

áreas o departamentos. Los funcionarios públicos cumplen un papel fundamental el cual deben asumir con mucha responsabilidad, al participar directamente de los procesos y actividades que tienen como finalidad, el cumplimiento de las políticas públicas y orientando su servicio a la satisfacción del bienestar colectivo y social, bajo principios de igualdad, equidad y justicia establecidos en la Constitución de la República. Cabe mencionar que la descentralización es un factor importante que influye en la Gestión del Talento Humano , porque a través de ella se define el proceso de transferir la autoridad desde nivel centralizado hasta niveles más bajos de las instituciones públicas, generándose niveles de mando y fomentando las relaciones entre el talento humano, para transferir la autoridad es necesario que la empresa haya establecido indicadores que le permita medir el cumplimiento de las funciones, el logro de los objetivos así como el desempeño en la toma de decisiones.

La Gestión del Talento Humano comprende una serie de procesos que tienen como propósito planificar, organizar, dirigir y desarrollar el talento humano de una organización, considerado uno de los factores principales dentro del perfeccionamiento organizacional de todo tipo de empresa. Gestionar el talento humano también tiene como designio, fomentar la aplicación de procesos para seleccionar, capacitar y evaluar de forma continua al personal que labora en las instituciones, de modo que cumplan con los requerimientos de cada puesto y sea posible tener un alcance máximo en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

A nivel local, ha sido de interés a través de esta investigación, analizar si se han cumplido los Indicadores de Resultados en el GAD Municipal de Guayaquil, relacionados con la Gestión del Talento Humano, teniendo en cuenta que actualmente existen algunas debilidades en la asignación de funciones y objetivos individuales de desempeño, no se realiza evaluaciones al personal, entre otros factores que afectan el clima organizacional. Para esta investigación se realizó con un alcance descriptivo, que tuvo como propósito general indagar sobre la Gestión del Talento Humano en el GAD Municipal de Guayaquil, y la forma en que esto incide en los indicadores de gestión del personal, se considera un tema muy importante porque el talento humano representa la parte racional de las organizaciones, de donde surgen las decisiones, las ideas, las estrategias para el trabajo en equipo y el logro de los objetivos y metas. De esta manera, la investigación genera un aporte valioso para el GAD Municipal de Guayaquil y a su vez sirve de orientación para otras instituciones públicas que requieren gestionar el talento humano y cumplir con indicadores para un mejor desempeño y productividad.

Asimismo, el presente trabajo se encuentra estructurado de la siguiente forma:

En el capítulo I, se presenta el marco teórico de la investigación donde se realiza una fundamentación científica, revisando diversas teorías y estudios sobre la Gestión del Talento Humano, recalcando su importancia en el desempeño organizacional, proporcionando información necesaria para analizar, interpretar y sustentar una gestión efectiva del talento humano que está profundamente relacionada con el uso de los indicadores que permitan evaluar el rendimiento y la satisfacción de los colaboradores, lo cual es importante para alcanzar los objetivos expuestos.

En el Capítulo II, se presenta la metodología de la investigación, donde se indica la estructura en un diseño no experimental y descriptivo con un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos, del mismo modo, se aplican encuestas y entrevistas. La presente indagación cuenta con una población de 4008 colaboradores que desempeñan diferentes cargos dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de Guayaquil, de la población mencionada se tomó una muestra por conglomerados de 351 colaboradores. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta de 18 ítems relacionados con la Gestión del Talento Humano, junto con una entrevista a los colaboradores del área de bodega de Obras Públicas del Municipio de Guayaquil, contribuyendo con su criterio y opiniones con el objetivo de identificar debilidades y proponer mejoras concretas en su administración.

En el Capítulo III, en este capítulo se analizan e interpretan los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada, el cual consta de 18 ítems que fueron tabulados y presentados en tablas y gráficos estadísticos. Los resultados del cuestionario muestran que la Gestión del Talento Humano en el Municipal de Guayaquil constantemente enfrenta serias insuficiencias, entre ellas la más destacada comprendida como la inexactitud de evaluaciones de desempeño y la escasa transparencia en los procesos de selección y reclutamiento de los nuevos colaboradores. Estas oportunidades de mejoras conocidas como debilidades repercuten perjudicialmente la producción y motivación del personal.

El Capítulo IV, en este capítulo se detalla la propuesta en lo cual se propone un proceso de evaluación de desempeño semestral basado en objetivos, que busca alinear las funciones de los colaboradores, esta propuesta incluye la ejecución de Indicadores de Resultados que permitan medir la efectividad de la organización, contribuyendo así a una mejora continua en la Gestión del Talento Humano del GAD Municipal de Guayaquil.

Situación Problemática

La gestión del personal es uno de los procesos que representa mayor control en las funciones y coordinación de las actividades dentro de las organizaciones, no obstante, cuando no se lleva a cabo la gestión de manera adecuada, es probable que se generen resultados deficientes en el desempeño del personal (García, 2023).

En la actualidad, el GAD Municipal de Guayaquil maneja Indicadores de Resultados que son presentados en los informes anuales de gestión, estos indicadores son generales, enfocados en su mayoría a la gestión social y pública que cumple el Gobierno Autónomo Descentralizado, sin embargo, como indicadores de la Gestión del Talento Humano, solo se conoce el objetivo estratégico relacionado con la optimización de los recursos humanos en cada Dirección de la institución. En informe de Indicadores de Cumplimiento de Plan Estratégico a junio 2024 (Ver anexo 2), el Gobierno Autónomo Descentralizado mostró que se había planteado como objetivo estratégico optimizar en un 5% los recursos humanos, en la Dirección de Inclusión Social, Dirección de Vinculación con la comunidad, Dirección de Bienestar Animal, Dirección de la Mujer, Empresa Pública DASE y Registro Civil, para el periodo junio 2023 a junio 2024, no obstante los resultados arrojaron valores negativos en la productividad de los funcionarios públicos (Contraloría General del Estado, 2023).

También, es necesario mencionar que la institución no ha publicado Indicadores de Resultados vinculados directamente a la Gestión del Talento Humano, es decir, se desconoce sobre el desempeño de los funcionarios, la productividad, la rotación de personal, los índices de ausentismo, la satisfacción laboral, entre otros (Contraloría General del Estado, 2023). Al no manejarse estos indicadores se desconoce si se está llevando a cabo una correcta la Gestión del Talento Humano, lo que a su vez puede repercutir en los objetivos y metas generales institucionales.

Asimismo, el poco o nulo uso de Indicadores de Resultados en la Gestión del Talento Humano no permite conocer el rendimiento y desempeño de los funcionarios, tampoco se realizan evaluaciones de desempeño, lo que a su vez aumenta la desmotivación y poco interés en el cumplimiento de las funciones (Contraloría General del Estado, 2023). Los objetivos de desempeño individual conocidos como ODI no le son asignados al personal, esto repercute en la productividad y desconocimiento de las metas que alcanzan los funcionarios en sus puestos de trabajo, generando descontento y afectando en algunos casos la asignación de responsabilidades y funciones en general.

Formulación del problema

Partiendo de la problemática expuesta, se genera la siguiente formulación del problema:

- ¿De qué manera la gestión de talento humano incide en los Indicadores de Resultados en el GAD Municipal de Guayaquil?

Sistematización del problema

1. ¿Qué prácticas de gestión del talento humano se implementan en el GAD Municipal de Guayaquil?
2. ¿De qué forma un proceso de evaluación de desempeño por objetivos ayudará a mejorar los Indicadores de Resultados en el GAD Municipal de Guayaquil?
3. ¿Qué indicadores se deben utilizar para evaluar la Gestión del Talento Humano en el GAD Municipal de Guayaquil?

Justificación teórica

La presente investigación, se justifica desde el punto de vista teórico y bibliográfico porque ofrece información que contribuye a comprender la importancia de la Gestión del Talento Humano para las instituciones públicas, teniendo en cuenta a su vez, aportes teóricos, legales y académicos que fundamentan la investigación. Este estudio revela que es necesario que la gestión de talento humano tenga en cuenta el uso de indicadores que permitan a la dirección de las instituciones conocer los resultados de tal gestión, además de representar una base para la toma de decisiones.

Para Pérez (2022) uno de los aspectos relacionados con la Gestión del Talento Humano, es la teoría de las relaciones humanas, la cual ha incidido de manera relevante en el crecimiento de las organizaciones y las relaciones internas. De esta manera se considera importante porque favorece a los factores que inciden en el bienestar de los miembros de la organización, donde situaciones emocionales, psicosociales y otros parecidos se consideran también influyentes en el desempeño de estos.

De acuerdo con García (2022) explica sobre la teoría la Satisfacción en el Trabajo de los Factores de Herzberg, una de ellas, es el factor psicosocial, en la cual muestra el estado de conformidad que una persona sienta en el trabajo, también, expuso que los factores que

intervienen en la motivación de los miembros de la organización suelen diferenciarse en la buena marcha de la organización, la calidad de trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.

Asimismo, la teoría del capital humano nos dice que es un valor económico de las habilidades, destrezas y experiencias de los trabajadores, otra parte importante, son los atributos del personal, en lo cual se han convertido con el paso del tiempo en la clave para el crecimiento económico tanto individual como a nivel general. Todo este conjunto se representa con el nombre del capital humano, quien expone por medio de esta teoría un vínculo de prácticas de una determinada persona (McChesney, 2023).

De esta manera, el tema se justifica porque se tienen en cuenta nuevas perspectivas teóricas que actualmente se utilizan en la Gestión del Talento Humano, representando un aporte que ayuda a que las instituciones funcionen de una mejor manera, especialmente cuando el talento humano representa un factor esencial en el logro de metas y objetivos.

Justificación práctica

La investigación se justifica desde el aspecto práctico, porque se propone una alternativa de solución, para que el GAD Municipal de Guayaquil, disponga de un método de evaluación de desempeño que ayude a mejorar los resultados de los indicadores de gestión de talento humano. El tema se justifica porque la propuesta puede ser aplicada incluso por otras instituciones públicas que requieran mejorar los procesos de gestión del personal, aumentar la productividad y mejorar el desempeño de los funcionarios.

Es por ello, que además de resaltar la importancia que tienen los indicadores de la Gestión del Talento Humano, la investigación brinda una alternativa que puede ayudar a mejorar no solo el desempeño de los funcionarios y el logro de objetivos, sino también repercute de manera positiva en la motivación y el interés en alcanzar metas laborales.

Asimismo, la investigación se respalda en la importancia que tienen los objetivos de desarrollo sostenible, como lo enmarcado en el Objetivo Nro. 16 relacionado con paz, justicia e instituciones sólidas, donde se busca la creación y conformación de instituciones públicas responsables, fortaleciendo los derechos y el logro de las metas sociales, lo que también involucra una correcta la Gestión del Talento Humano. Esto a su vez tiene concordancia con el Objetivo 8, referido a promover el empleo y el trabajo decente para

todos, mejorando las perspectivas de desarrollo personal e integración social (Naciones Unidas, 2023).

También, la investigación se enmarca en lo que señala el Plan de Desarrollo para el nuevo Ecuador 2024-2025 donde a través del Objetivo 9 perteneciente al eje institucional, se busca la construcción de un Estado eficiente, transparente y orientado al bienestar social, lo cual a su vez implica el desarrollo de una institucionalidad robusta que fortalezca los servicios públicos, incluyendo una correcta Gestión del Talento Humano (Secretaría Nacional de Planificación, 2024). También, este objetivo se conforma de 8 políticas, 19 estrategias y 10 metas, estas últimas se resumen en los siguientes aspectos:

- Mejorar la calidad de los servicios públicos y regulación (3 metas).
- Cooperación internacional (1 meta).
- Transparencia y acceso a la información (5 metas).
- Capacidad operativa de los GAD (1 meta).

Objetivo General y Objetivos Específicos

Objetivo General

- Determinar el nivel de incidencia de la Gestión del Talento Humano en los Indicadores de Resultados en el GAD Municipal de Guayaquil.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual en el GAD Municipal de Guayaquil, respecto a la Gestión del Talento Humano y el uso de Indicadores de Resultados.
2. Proponer al GAD Municipal de Guayaquil un proceso de evaluación de desempeño por objetivos que ayude a mejorar los Indicadores de Resultados.
3. Plantear el uso de indicadores que permitan conocer la Gestión del Talento Humano en el GAD Municipal de Guayaquil.

Hipótesis General

- La gestión del talento humano incide en los indicadores de resultados del GAD Municipal de Guayaquil.

Hipótesis Específicas

1. La situación actual en la Gestión del Talento Humano en el Municipal de Guayaquil revela una problemática que afecta los indicadores resultados de la gestión.
2. Un proceso de Evaluación de Desempeño por objetivos ayudará a mejorar los Indicadores de Resultados de gestión del personal.
3. El uso de indicadores favorecerá a optimar la Gestión del Talento Humano en el GAD Municipal de Guayaquil.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes Investigativos

Se hizo revisión a diversas investigaciones relacionadas con las variables de estudio, al respecto Moreira y Rodríguez (2024) desde esta perspectiva, establecieron una investigación donde plantearon como objetivo general analizar el Talento Humano y su Incidencia en el Desempeño Laboral del GAD Municipal de Portoviejo. Para llevar a cabo la investigación, se basaron en un estudio descriptivo, con un método inductivo, con enfoque mixto utilizando como método de investigación la entrevista y la encuesta. Entre los hallazgos, se conoció que la Gestión del Talento Humano se centra en tácticas orientadas a maximizar el potencial, destrezas, conocimiento y habilidades de los colaboradores para lograr metas de la organización. El estudio enfatizó la importancia de establecer políticas y procedimientos orientados a atraer, retener, desarrollar y motivar a los colaboradores. Varios autores recalcaron que la Gestión del Talento Humano, debe estar encaminada con directrices como los objetivos de la organización y su razón de ser, en lo cual hay que tenerlas presentes para dirigir una organización adecuadamente, originando un entorno de trabajo positivo y promoviendo el agrado y el compromiso de los empleados. Cabe destacar el potencial de los líderes competentes que puedan examinar el talento de los equipos, promoviendo al mismo tiempo las oportunidades de mejora, capacitación, formación y crecimiento constante.

Esta gestión estratégica es primordial en la creación de un entorno que no solo impulsa el rendimiento, sino que también contribuye a la construcción de una cultura organizacional sólida y a la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Como menciona Del Pino y González (2023) es posible entender que la investigación es un conjunto de actividades destinadas a la obtención de nuevos saberes y conocimientos, en este trabajo uno de sus objetivos principales es plantear el uso de indicadores que ayuda a conocer al personal de Gestión del Talento Humano, también se utilizó una metodología descriptiva, aplicando la técnica de encuesta para la recogida de datos, lo que ayudó a la validación de la problemática como las opiniones de los colaboradores de la institución. Cabe destacar como resultados relevantes que el entorno laboral, la motivación y la recompensa son elementos que impactan directamente en el desempeño de los colaboradores en el GAD Municipal de Guayaquil. Se concluyó que la Gestión del Talento Humano, en su

objeto de estudio ha creado una constante motivación entre los colaboradores y que la ejecución de programas de estímulos y creencia, significativo para optimizar el ambiente laboral.

Holguín y Macias (2024) afirman que realizaron investigaciones donde delinearon como punto clave la incidencia de la Gestión del Talento Humano en los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado. Para esto se basaron metodológicamente emplearon los métodos deductivo e inductivo, y como técnica de recolección utilizaron la encuesta y la entrevista, que fue aplicada al jefe de talento humano de la institución objeto de estudio. En los principales resultados señalaron que, ante la falta de prácticas avanzadas de gestión del personal, la capacitación continua y la evaluación del desempeño, los resultados y el rendimiento organizacional, se ve afectado de forma significativa. Concluyeron que la gestión efectiva del personal debe estar respaldada también por indicadores de gestión que permitan medir la efectividad de la gestión y el logro de los objetivos de la institución.

Asimismo, Sánchez et al. (2023) estudiaron sobre los indicadores de la Gestión del Talento Humano en los GAD's Cantonales de la Provincia de Cotopaxi, empleando una metodología con enfoque cuantitativo, tipo descriptivo y correlacional. Los autores realizaron una comparación entre los GAD Cantonales: Latacunga, La Maná, Pujilí, Salcedo, Saquisilí. En los resultados señalaron que la administración del talento humano se presentan debilidades en la contratación del personal, tampoco se evalúa el nivel de productividad ni se gestionan planes de capacitación, disminuyendo la satisfacción de los funcionarios. Concluyeron que los indicadores de la Gestión del Talento Humano no se están aplicando adecuadamente, lo que afecta a la toma de decisiones porque se desconocen los resultados en desempeño, productividad, logro de objetivos, entre otros.

De igual forma Peña y Tapia (2020) desarrollaron investigación donde plantearon como objetivo efectuar una auditoría en la gestión del sistema integral del Talento Humano en el GAD Municipal de Sevilla de Oro. Como metodología los autores aplicaron las fases necesarias para llevar a cabo una auditoría, entre estas la planificación de la auditoría y la ejecución, analizando factores internos y externos relacionados con la Gestión del Talento Humano y el cumplimiento de lo señalado en leyes, reglamentos y normativas internas vinculadas al personal. Concluyeron que a través de la auditoría se determinó que existen debilidades en la gestión que afectan los resultados de desempeño y productividad, a su vez se resalta la insatisfacción del personal.

Los temas revisados están relacionados con el presente trabajo de investigación, considerándose importantes referentes que describen la responsabilidad que tiene el departamento de talento humano en las instituciones públicas, cuya gestión se relaciona directamente con el desempeño de los funcionarios, la productividad y el logro de objetivos.

1.2 Marco Teórico

En el presente apartado, se hizo una revisión a distintas fuentes secundarias para conocer sobre los conceptos y definiciones relacionados con la Gestión del Talento Humano y la importancia en los resultados de los indicadores de gestión.

1.2.1 Gestión del Talento Humano y su importancia

La expresión recurso humano suele hacer ver al individuo como una herramienta no como el capital más importante de la organización, que cuenta con destrezas y actitudes que contribuyen al desarrollo pensante de la empresa, en la toma de decisiones y la organización del trabajo; de esta manera, actualmente se da uso al término talento humano, teniendo en cuenta que todas las personas cuentan con destrezas y habilidades humanas para desarrollar una actividad (Chiavenato, 2021).

La Gestión del Talento Humano corresponde a tener clara las destrezas de los empleados y los niveles de conocimiento y experiencia en el desempeño de las funciones que se les asignan al puesto de trabajo (Galleani, 2023).

1.2.1.1 Teoría del Capital Humano. Uno de los representantes más destacados en la teoría del capital humano es Gary Stanley Becker, el cual propuso que esta teoría respalda que cada persona o individuo invierta en sí mismo, complementando esto a la racionalidad de las decisiones que toma a nivel personal y laboral para lograr su tranquilidad y bienestar (McChesney, 2023) es necesario dedicar recursos y acciones para invertir en las personas, con el propósito de mejorar la productividad y alcanzar metas y objetivos en las organizaciones.

A través de la teoría del capital humano, fortalece las ideas de que las organizaciones deben invertir en sus trabajadores, para lograr el crecimiento y desarrollo no solo económico,

sino también laboral, creando climas de trabajo agradables, donde los sujetos sientan agrado y motivación (Ayensa, 2022).

1.2.1.2 Definiciones sobre Gestión del Talento Humano. Según Ulrich (2019) esto implica que la Gestión del Talento Humano debe formar parte de la proyección corporativa con el propósito de aumentar las capacidades y habilidades del personal y alcanzar mayores metas y objetivos, de esta forma la planificación no puede dejar a un lado los planes de desarrollo y crecimiento del personal, comprendiendo que son parte elemental de la organización y no puede omitirse la importancia de su formación laboral.

Para Dessler (2015) se puede interpretar que la Gestión del Talento Humano está conformada con las aptitudes que tiene el individuo para llevar a cabo las tareas y actividades que le han sido asignadas con eficacia y productividad, desarrollando con mucho entusiasmo los objetivos que se esperan lograr en la organización. Esto quiere decir que el talento del personal está relacionado con tres aspectos esenciales, en primero lugar el conocimiento que este posee como resultado de las experiencias y estudios adquiridos a lo largo de su vida; en segundo lugar, las propias destrezas y habilidades para efectuar las actividades o tareas y en tercer lugar las acciones que realiza cada individuo frente a los efectos de su trabajo.

El talento humano en la organización es altamente esencial y es importante que la gerencia reconozca el trabajo realizado por cada miembro de la organización de forma continua para que pueda lograr una motivación e interés en el individuo hacia la orientación al cumplimiento de objetivos organizacionales. Los miembros de una empresa conforman la competitividad y fomentan el éxito de la empresa, en un mercado global cada vez más exigente, globalizado, que muestra constantes cambios y que demanda competitividad (Troilo, 2022).

Por su parte Calle et al. (2020) señalan que la Gestión del Talento Humano es la estratégica que se centra en el manejo de personas dentro de una organización para contribuir a su efectividad y al logro de sus objetivos, de igual manera, abarca un conjunto de habilidades, destrezas y métodos que influyen en el comportamiento, las actitudes y el rendimiento de los empleados en una organización.

Para Bagua y Peñafiel (2022) manifiestan que la Gestión de Talento Humano implica atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados con el fin de crear un entorno de trabajo positivo y productivo. Esta gestión abarca áreas como el reclutamiento, selección,

aprendizaje, desarrollo competitivo, evaluación de desempeño, compensación y clima organizacional.

Como menciona Collings (2021) la Gestión del Talento Humano es un conjunto de estrategias, habilidades, destrezas y prácticas diseñadas para atraer, desarrollar y retener a individuos con habilidades críticas para el éxito organizacional, también enfatiza la importancia de alinear la gestión de talento con la estrategia empresarial, de modo que se promueva tanto la competitividad organizacional como el desarrollo del potencial individual.

Asimismo, Huselid (2019) afirma que la Gestión del Talento Humano “Consiste en una serie de prácticas y políticas enfocadas en maximizar el valor del capital humano de la organización” (p. 5). Esto implica identificar, formar y colocar a las personas en roles estratégicos, asegurando que las habilidades, desarrollo y capacidades de los empleados estén alineadas con las necesidades de crecimiento y adaptación de la empresa.

Por otra parte, Cosen (2020) nos describe que la Gestión del Talento Humano debe gestionarse con una forma distinta de pensar de la gerencia, con relación a las relaciones y formas de comunicación dentro de la empresa, resaltando que el liderazgo que se desarrolle en la organización contribuirá al logro de resultados, como consecuencia de la adecuada gestión con el personal. Es importante comprender que no se puede llegar a resultados exitosos cuando no se realiza una buena gestión del personal.

Por consiguiente, cuando se maneja de forma inadecuada la comunicación dentro de la empresa, se genera como resultado que los miembros de la organización pierdan el entusiasmo y demuestren desmotivación con la empresa repercutiendo directamente en las funciones y el desempeño que realizan en sus puestos de trabajo.

Así que, la Gestión del Talento Humano es una ocupación de la administración de una empresa que se encarga de atraer, adiestrar, evaluar y generar un justo pago a los miembros que cumplen funciones dentro de la organización. Esto resalta que la gerencia cumple con normas y políticas, porque están directamente vinculadas a las actividades de la gestión del personal desde su ingreso a la empresa hasta su desarrollo y crecimiento laboral (Chiavenato, 2021).

En cuanto a la importancia de la Gestión del Talento Humano para Rothwell (2020) esta gestión es una función administrativa dedicada a la adquisición, preparación, evaluación y remuneración de los empleados, esto conlleva una síntesis considerando que, desde hace unos años, se está entendiendo la importancia que tiene el talento humano dentro de las organizaciones, es decir, que los individuos influyen de forma importante en el logro de objetivos, planes y metas organizacionales.

Generalmente, la Gestión Del Talento Humano, se ha comprendido como un aspecto que no es primordial, que no tiene relevancia, debido a que por lo general las preocupaciones de la administración de una empresa se centra solo en el correcto uso de planillas, perfiles del personal o las relaciones que se puedan dar entre la organización y los trabajadores, donde mantiene al personal realizando solo actividades puntuales que no brindan la oportunidad de alcanzar mayores metas laborales ni personales, por lo que pasan largo tiempo de sus vidas realizando funciones monótonas sin alcanzar mayores resultados (Guevara, 2023).

La integralidad en el desarrollo del personal, no solo se vincula a aprender nuevas formas de hacer el trabajo, sino que también involucra el desarrollo de destrezas y habilidades de diferentes índoles (Hatúm, 2021) esto menciona que la Gestión del Talento Humano representa en la actualidad una función fundamental dentro de las organizaciones, de lo cual puede depender el éxito de estas en gran medida, de la forma en que sus empleados realizan el trabajo, dejando claro que invertir en el personal contribuirá a excelentes resultados para la empresa en el corto, medio y largo plazo Rothwell (2020) señaló que en las actividades operativas de una empresa, el departamento de Talento Humano es el área estratégica que tiene relación con las demás áreas de la organización, potenciando el trabajo, los resultados, el logro de metas en equipo y sumando a la transformación radical de la empresa. Esto tiene como finalidad, que las personas logren un desarrollo completo de forma individual y en equipo, sumando así al crecimiento y desarrollo de la empresa.

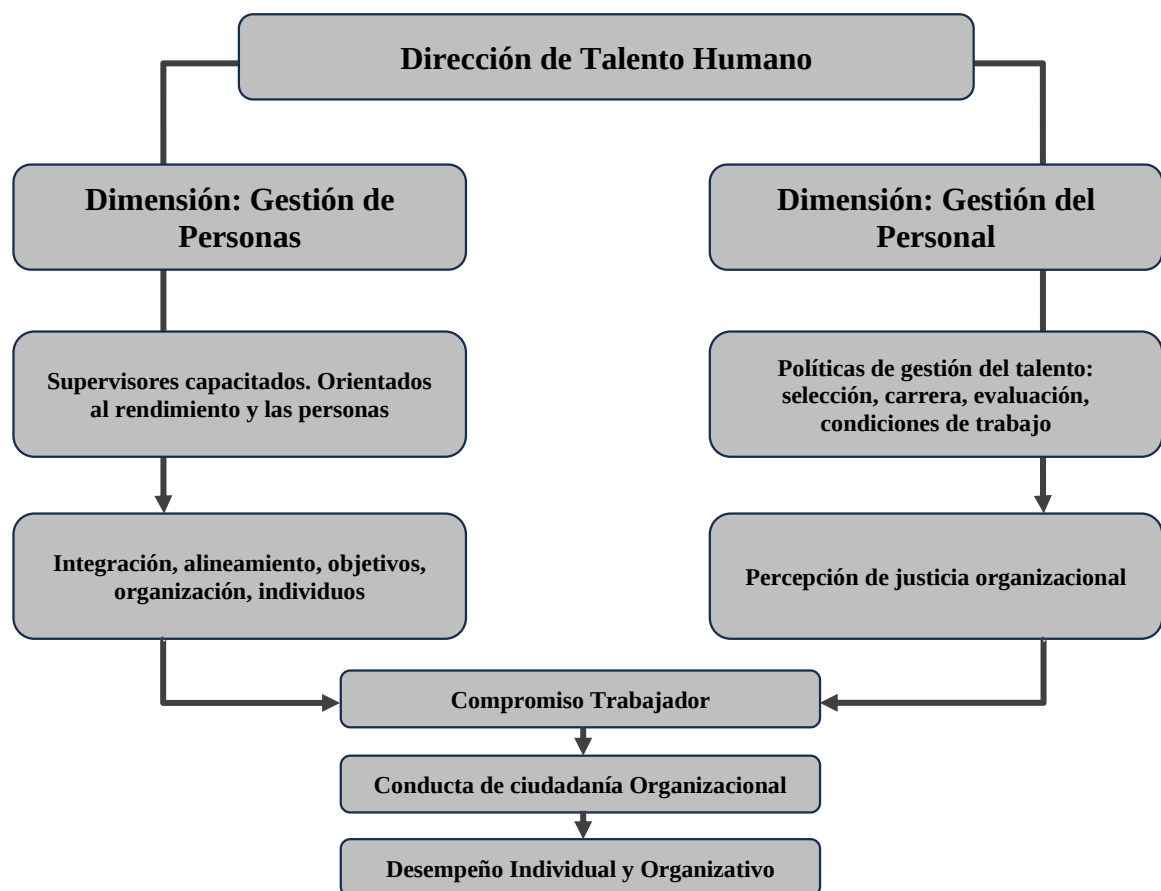
El progreso del talento humano se refleja en las acciones que ofrece la organización en beneficio de sus trabajadores, también a un proceso de reclutamiento y selección del personal donde contratan al personal adecuado para ocupar un puesto, el programa debe estar dentro de la planeación estratégica de la organización para que se enfoque a cumplir los objetivos de la empresa (Zayas, 2020).

Para Zea et al. (2020) las formaciones o aprendizajes que brindan las organizaciones a los actuales, nuevos y potenciales empleados de la organización a fin de que logren desempeñarse convenientemente en sus puestos de trabajo ya sea en la actualidad o en un futuro.

La formación y el desarrollo del colaborador consisten en una serie de actividades con el propósito de mejorar su eficacia y rendimiento, desarrollando su capacidad a través de la potenciación y modificación de sus habilidades, conocimientos y cualidades, demostrados como el capital intelectual siendo el activo más valioso, esto incluye, experiencia, habilidad, conocimiento e información, la nueva realidad indica que la mayoría de los bienes más valiosos de las organizaciones es intangible, así como la habilidad organizacional (Cruz, 2023). Para Cuenca (2012) las funciones del Departamento de Talento Humano se resumen en el siguiente esquema:

Figura 1

Funciones generales del Departamento de Talento Humano



Fuente: Adaptado de Cuenca (2012)

1.2.1.3 Objetivos de la Gestión del Talento Humano. Para Chiavenato (2021) estos son los siguientes:

- Ayudar a la organización para lograr sus metas y establecer objetivos personales o grupales.
- Proporcionar capacidad a la empresa fomentando las destrezas y la forma en que los empleados aumentan sus capacidades laborales.
- Capacitar y motivar al personal: Reconocer el trabajo realizado por los miembros de la empresa lo que no significa solo algo monetario, sino que existen otras formas de sumar a la motivación humana del personal. El desempeño de los trabajadores puede verse influenciado cuando se recibe un justo pago y las recompensas recibidas por las funciones realizadas en el puesto de trabajo.
- Admitir el aumento de la autorrealización ya que es una orientación que pone al colaborador y su potencial en el centro del proceso, y el compromiso de los trabajadores en el trabajo: El hecho de sentirse pertinentes en la formación y orgullosos en el trabajo determina una gran disposición en el triunfo organizacional.
- Extender y fomentar un ambiente de trabajo dispuesto que permita calidad de vida.
- Gestionar las reformas necesarias para mejorar el compromiso de los colaboradores.
- Establecer habilidades, destrezas y desarrollar conductas socialmente responsables: Especialmente los empleados que laboran en la entidad deben seguir modelos de responsabilidad social. El Talento Humano tiene un conjunto de objetivos determinándose en fortalecer el potencial que tiene cada persona para de esa manera colocarlos en los puestos apropiados, mediante la creación de un ambiente armónico que favorece a los empleados y a la organización.

1.2.1.4 Ventajas competitivas de la Gestión de Talento Humano. Las organizaciones alcanzarán resultados más competitivos por medio del personal capaz de lograr los siguientes criterios:

- Optimizan el tiempo y la productividad en la empresa. Cuando los miembros de una organización consiguen la forma de disminuir los costos, el valor puede aumentar.
- Las formas de realizar el trabajo, las destrezas y aptitudes, no pueden ser superadas por la competencia.

- Es difícil que las destrezas y habilidades de los trabajadores, puedan ser imitados por otros.
- Las capacidades pueden relacionarse y separarse para ocuparse en nuevas labores de ser necesario. En las empresas que no tienen finalidad lucrativa, la ventaja competitiva se comprende como la observancia de la actividad real para la que fue estructurada. La Gestión del Talento Humano debe sumar a alcanzar las demandas de la organización, las metas y objetivos, de forma coherente con la visión (Collings, 2021).

La Gestión del Talento Humano en la actualidad, va más allá de la organización del personal, y se orienta a la gestión de las personas. De esta manera, la finalidad es obtener que el personal esté motivado sintiéndose parte de la organización, se relacionen de forma activa con las actividades de crecimiento y desarrollo permanente a nivel de la empresa, y sean partícipes de los cambios y las oportunidades de productividad y competitividad (Rothwell, 2020).

1.2.1.5 Dimensiones de la gestión del talento. Para (Ramírez, Espindola, Ruiz, & Hugueth, 2019) opinan que la gestión de talento humano se puede analizar desde el enfoque estratégico, dimensionándose a través de la planificación, la ejecución y el control. A continuación, se explica cada una de estas:

Planificar

- Plan de Gestión del Talento Humano
- Políticas de Gestión del Talento Humano
- Normativa de Gestión del Talento Humano

Ejecutar

- Procesos de Gestión del Talento Humano
- Ejecución Presupuestaria de Talento Humano

Evaluar

- % de ejecución de la planificación
- Bienestar de los trabajadores

La dimensión **Planificar** se trata de un proceso que consiste en anticiparse o gestionar la necesidad de una institución u organización, estas actividades se realizan desde el área de recursos humanos, lo cual puede conllevar algunos pasos necesarios para lograr resultados eficientes y efectivos en la gestión. Dentro de la Planificación se tienen en cuenta los siguientes indicadores:

- **El Plan de Gestión del Talento Humano:** Se vincula con la definición de los objetivos que se persiguen, así como tener establecida la estructura de la organización, identificando perfiles de trabajo, describir al personal y organizar el plan teniendo en cuenta la misión y la visión de la organización, con la finalidad de orientar las acciones correctamente. El plan de Gestión del Talento Humano debe responder al desarrollo permanente del talento humano; estos documentos deben consolidar los procesos que ayuden a mantener y mejorar las condiciones del personal.
- **Políticas de Gestión del Talento Humano:** Se trata del conjunto de reglas y prácticas que se llevan a cabo en el departamento de recursos humanos, con el propósito de cumplir con los objetivos organizacionales, en coherencia a su vez con la misión y visión de la organización. Comúnmente, las políticas deben diseñarse con fundamento en principios como igualdad, transparencia, imparcialidad, cumplimiento de los derechos, entre otros que ayudan a que la gestión sea efectiva con procesos que rigen la relación laboral entre la institución y el personal. Recomendación Sanabria (2015) que las políticas de Gestión del Talento Humano deben enfocarse en ofrecer y crear un balance entre las necesidades de la organización y el desarrollo personal y profesional del personal.
- **Normativas de Gestión del Talento Humano:** Las normativas sustentan las políticas de la institución, estas deben diseñarse teniendo en cuenta los principios, la misión, la visión y los valores de la organización. Además, las normativas internas ayudan a que se gestionen los derechos de los trabajadores, el apego a las leyes y sus reglamentos, incluyendo los deberes que tienen los miembros dentro de la organización, las relaciones internas, la formalidad en los procesos, la comunicación, cumplimiento de horarios, valores, entre otros (García J. , 2022).

La dimensión **Ejecutar** se relaciona con la puesta en marcha del plan de Gestión del Talento Humano, es decir, llevar a cabo las acciones y estrategias pertinentes para lograr las metas y objetivos que se han planificado. La ejecución incluye la participación de los

miembros de la organización, la gestión de recursos materiales y económicos que ayuden al logro de los objetivos y las acciones que contribuirán a que se cumpla el plan, las políticas y las normativas que regulan las actividades dentro de la organización. Esta dimensión puede complementarse con los siguientes indicadores:

- **Procesos de La Gestión del Talento Humano:** Dentro de los principales procesos que se realizan desde la Gestión del Talento Humano se mencionan: a) Recibimiento de personas, Segmentación de incorporación y escogimiento de personal, técnicas manejadas para circunscribir nuevos individuos en la compañía, incumbe incorporación y elección de personas, entre otros. b) Diligencia de personas, Segmentación de oficios y sueldos, es decir, métodos esgrimidos para trazar las diligencias que los individuos efectuaran en la compañía, y situar y conducir su ocupación. Contienen esbozo organizacional y boceto de ejercicios, estudios y descripción de obligaciones, alineación de los individuos y valoración del ejercicio, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios). c) Indemnización de los individuos, Parcelación de bienes sociales, concerniente a métodos esgrimidos para estimular a los elementos y compensar las escaseces particulares, más sentidas. Encierran premios gratificación y favores y valores sociales, (Recursos humanos, Especialistas en programas de bienestar). d) Progreso de individuos, Segmentación de aprendizaje, donde se ejecutan métodos tenidos en cuenta para facultar y acrecentar el perfeccionamiento competitivo y personal. Circunscriben adiestramiento y progreso de los individuos, presentaciones de cambio y mejora de las carreras y transmisiones de comunicación y unificación. e) Apreciación de individuos, concerniente a métodos requeridos para custodiar y vigilar las diligencias de los individuos y comprobar derivaciones (Saltos, 2022).
- **Ejecución Presupuestaria de Talento Humano:** Está relacionado con las acciones que se deben llevar a cabo para ejecutar lo presupuestado, en cuanto a la Gestión del Talento Humano, dando cumplimiento a las normativas de ejecución n presupuestaria, determinando tanto ingresos como egresos. Consiste en la utilización óptima de los recursos que se asignen para cumplir con los compromisos a los empleados, sueldos, salarios, beneficios laborales y contractuales, aportes y retenciones, bonificaciones, capacitación entre otros. Ejecutar presupuestariamente los recursos destinados a la gestión de personal, amerita seguimiento, control y

revisión de lo planificado, de manera que se constate el cumplimiento de los objetivos y metas (Alvarado, 2024).

La dimensión **Evaluar**, se refiere a comprobar que se haya cumplido lo planificado, los objetivos y metas respecto a la gestión del personal. Esto también se relaciona con la auditoría de talento humano, siendo esto un proceso que busca analizar el desempeño del departamento de recursos humanos, utilizando para ello indicadores que ayuden a determinar diversos aspectos en la gestión. La evaluación debe realizarse de forma planificada, con previo manejo y conocimiento de lo planificado y lo ejecutado, así como los objetivos y metas que se hayan propuesto, con el propósito de medir el cumplimiento de estos. El evaluar la Gestión del Talento Humano, se pueden precisar debilidades y fortalezas, detectar errores, precisar necesidades, también analizar los puestos de trabajo y el cumplimiento de las funciones. Esta dimensión puede revisarse a través del % de ejecución de la planificación y el bienestar de los trabajadores.

- **% de ejecución de la planificación:** Esto se relaciona con el porcentaje de cumplimiento de lo presupuestado para la Gestión del Talento Humano; el porcentaje de ejecución de la planificación puede dar un indicio de la gestión realizada, porque permite determinar si se cumplieron las metas u objetivos, si se emplearon correctamente los recursos, si se dirigieron las acciones en concordancia con lo planificado (Rodríguez P. , 2022).
- **Bienestar de los trabajadores:** A través de este indicador, se puede conocer si se está cumpliendo con los derechos de los trabajadores, determinando si se cancela oportunamente los sueldos y salarios, el otorgamiento de beneficios tipificados en la Ley o Código del Trabajo, el pago de los aportes patronales al IESS y otras instituciones, el otorgamiento de vacaciones. El bienestar de los trabajadores se relaciona con la gestión de condiciones óptimas de trabajo, buen clima laboral, seguridad en el puesto de trabajo, liderazgo ético, entre otros (Pérez C. , 2022).

1.2.2 Indicadores de gestión del talento humano

Según Sierra (2021) los indicadores de gestión se relacionan con expresiones de índole cuantitativo de las variables que participan en un proceso, que ayudan a los usuarios de la información, a efectuar análisis de la gestión en el cumplimiento de metas y objetivos. Esto quiere decir que los indicadores cumplen un papel fundamental en la toma de decisiones

de una organización, porque son resultados que permiten determinar si se están efectuando bien las operaciones o deben mejorarse.

Los indicadores transmiten información, porque se fundamentan en datos numéricos que buscan dar a conocer el logro de objetivos o metas comúnmente en determinado periodo de tiempo. Estos deben ser detallados e interpretados de manera correcta para evadir decisiones erradas.

Por otra parte, Rengifo (2022) señala que los indicadores son una herramienta utilizada para definir de manera más precisa, los objetivos para un periodo de tiempo, cuyos resultados puedan ser comparable entre periodos; es una métrica demostrable de cambios o resultados que se diseñan con la finalidad de ofrecer estándares respecto a un objetivo determinado.

Tituano et al. (2022) indica que los indicadores de la Gestión del Talento Humano ofrecen a la gerencia o dirección de una institución, la oportunidad de conocer de qué manera se están llevando a cabo las operaciones dentro de la organización, el desempeño del personal y las funciones asignadas. Es por ello, que estos indicadores son esenciales para medir los resultados de una gestión, con el propósito de superar debilidades, mejorar o analizar los procesos que se llevan a cabo y cambiarlos en caso de ser necesario.

1.2.2.1 Características de los indicadores de gestión. Según Camacho (2015) los indicadores de gestión deben contar con las siguientes características:

- Exactos: porque deben presentar la realidad de la situación, a través de valores que se correspondan con la realidad de la institución.
- Forma: porque los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos, numéricos o gráficos y estos podrán depender de la situación que se esté analizando, la necesidad de la información que se quiera obtener y las habilidades de quien los procese.
- Frecuencia: Los indicadores pueden establecerse para determinado periodo de tiempo, por tanto, se refiere a la medida de cuan a menudo se requiere y se recaba la información.
- Extensión: Está relacionado con el alcance o área de interés, pueden surgir indicadores financieros, sociales, de gestión, económicos, otros.

- **Origen:** El origen se refiere a donde se origina el indicador, si a nivel interno o externos a la organización.
- **Temporalidad:** Esta característica se vincula al tiempo en que se analiza la información del indicador, pudiendo ser información de sucesos pasados, actuales o proyecciones futuras.
- **Integridad:** Quiere decir, que la información debe ser completa, que brinde al usuario una información integral con base confiable para la toma de decisiones.

1.2.2.2 Indicadores Cualitativos. Dentro de los indicadores cualitativos se pueden mencionar:

- **Clima laboral:** Para Vergaray et al. (2022) explicaron que el clima laboral está relacionado con la percepción que tienen los trabajadores sobre el ambiente de trabajo, las relaciones internas con superiores y compañeros. Una de las formas de medir el clima laboral es aplicando una encuesta de satisfacción laboral, donde los trabajadores expongan su apreciación y opinión respecto a la organización y las condiciones generales de trabajo donde se ve influenciado el desarrollo y crecimiento laboral, la productividad, la motivación, otros.
- **Satisfacción laboral:** se refiere al sentimiento de bienestar y agrado que tienen los trabajadores en su puesto de trabajo, la empresa y el entorno laboral que le rodea. Se considera una percepción subjetiva, porque no todas las personas opinan lo mismo respecto a una situación o circunstancia, sin embargo, es importante que la institución indague sobre la satisfacción de los trabajadores para conocer sus expectativas y puntos de vista.

1.2.2.3 Indicadores Cuantitativos. Dentro de los indicadores cuantitativos se pueden mencionar:

- **Selección:** En opinión de Bravo et al. (2022) la selección de personal es uno de los procesos más importantes dentro de las organizaciones, a fin de garantizar la correcta incorporación del personal a los puestos de trabajo. Para Martínez (2022) la selección debe realizarse a través de estrategias y técnicas que garanticen el ingreso de personal idóneo que esté capacitado para cubrir las vacantes o puestos solicitados. Según Ruiz et al. (2023) el indicador de selección puede medirse conociendo si se han llevado a cabo tales procesos.

- **Contratación:** El proceso de contratación forma parte de los indicadores cuantitativos, y representa una relación formal entre la empresa y los trabajadores. La contratación es uno de los pasos finales del proceso de selección, por tanto, para llegar a este paso, es necesario que se haya efectuado un adecuado reclutamiento y selección, siendo el contrato lo que dará formalidad al ingreso del nuevo trabajador a la organización. En la actualidad, la contratación de personal enfrenta nuevos desafíos, donde la intervención de las herramientas tecnológicas en las formas de reclutamiento, han representado cambios que ameritan un buen dominio de las herramientas y análisis de los perfiles solicitados y las postulaciones (Mendoza, 2021) se puede conocer la cantidad de personas que han recibido su contratación formal o por escrito en la organización.
- **Inducción:** La inducción es un paso elemental para lograr una incorporación al puesto de trabajo. Se requiere que el Departamento de Talento humano gestione la inducción del nuevo integrante de la organización, socializando la misión, visión, valores, visita a la infraestructura, entre otros aspectos generales del puesto de trabajo. Este indicador se puede medir conociendo la cantidad de personas que han recibido inducción al momento de ingresar a la institución.
- **Capacitación:** El indicador de capacitación da a conocer la cantidad de capacitaciones que se ha realizado al personal, así como el número de trabajadores capacitados (Hidalgo, 2022) las capacitaciones permiten al talento humano incrementar sus conocimientos en el desempeño de sus funciones, sumando a una mayor productividad y motivación laboral.
- **Ausentismo:** El ausentismo es un indicador que permite conocer la cantidad de ausencias en los puestos de trabajo, así como las causas que generan tales ausencias.
- **Ascensos:** Los ascensos son procesos que contribuyen al crecimiento y desarrollo del talento humano, estos a su vez fomentan la motivación y el interés por desempeñar las funciones hacia el logro de metas y objetivos (Basurto & Yoza, 2022).
- **Rotación:** El indicador de rotación permite a la dirección de la organización, conocer la cantidad de personas que han abandonado un puesto de trabajo, por solicitud propia o por decisiones de la organización (Cosio, 2021).

Se puede calcular con el número de personas que se encontraban en los distintos puestos de trabajo a inicios de un periodo, y el número de personas al final del periodo (Centeno & González, 2020).

- **Evaluación:** El indicador de evaluación es uno de los más importantes para las organizaciones, porque permite que la gerencia pueda conocer el desempeño de sus trabajadores, el logro de metas y objetivos individuales que a su vez suman a los objetivos institucionales. Este indicador se puede medir a través de un proceso de supervisión y seguimiento al logro de los objetivos de desempeño individual que se entrega a cada trabajador en determinado periodo de tiempo. La evaluación permite conocer si el trabajador está ejerciendo bien sus actividades, si puede asumir otras responsabilidades en otros niveles de la organización, si es merecedor de un ascenso o aumento salarial, entre otros aspectos.

1.2.3 El desempeño laboral, la evaluación y sus dimensiones

Para Chicaiza et al. (2023) el desempeño laboral es el grado donde se lleva a cabo las tareas de la entidad de acuerdo con ciertos estándares, criterios, pautas de acción o logra resultados mediante los planes establecidos.

Esta área establece el buen trabajo realizado por los empleados de tal forma que lleguen a los más altos resultados, siendo satisfactorios para quienes dirigen la empresa. Es así la correcta utilización de diferentes herramientas para el control y supervisión de las actividades y resultados de cada empleado en las diferentes áreas de trabajo.

Arteaga y Flaubert (2023) exponen que el desempeño de los individuos se evalúa con factores definidos los cuales se presenta a continuación:

Actitud cooperativa: Consiste en el trabajo en equipo, donde se involucra todo el personal, por lo que todos conocen una parte del proceso, donde se va construyendo su identidad y está en constante interrelación con los demás, enfatizando los puntos de similitud dentro de un grupo para crear compañerismo y solidaridad.

Iniciativa: Calidad de algunas personas, para poder iniciar un proceso, puede ser un propósito o buscar soluciones a algún problema, además se puede indicar que es la actitud permanente en adelantarse a los demás. Es la distinción de proceder de forma proactiva y no pensar en que hay que hacer al futuro. Implicando marcar el rumbo mediante acciones concretas.

Disposición: La noción de ordenanza caracterizada por la obediencia a una autoridad y con un estilo de vida caracterizado por imponer restricciones, privaciones y limitaciones individuales, en beneficio de una institución, una idea o un programa.

Responsabilidad: Compromiso que debe asumir los colaboradores de una institución y correspondientemente en su relación de empleado y empleador, potencialmente valorando las condiciones como el trabajador se dispone al trabajo y cumple las actividades dentro del plazo específico.

Presentación personal: Impresión personal que perciben los demás por la exposición de cada individuo, su manera de arreglarse, de vestir, su cabello, su barba, etc.

Creatividad: Capacidad en diseñar y resolver problemas de las personas, es una habilidad que está formado por un sin fin de serie de ideas que enlazan un estímulo para una finalidad.

Respecto a la Evaluación del Desempeño Cappelli (2019) destaca que es un proceso clave para optimizar el provecho de los colaboradores, recalando que debe fundamentarse en discernimientos claros, definidos y objetivos, también resalta que la valoración del ejercicio es un rumbo productivo que causa el amaestramiento constante, compromiso del personal y perfecciona la estimulación de los colaboradores de la institución.

Según Tavis (2020) la valoración del rendimiento debe desarrollarse de un enfoque convencional a uno más flexible y constante, incorporando una retroalimentación que tenga buena posibilidad de lograr su propósito formativo, permitiendo a los colaboradores modificar su desempeño de acuerdo con los objetivos relevantes. La autora también destaca que una buena evaluación del desempeño debe estar centrada en el desarrollo y en el crecimiento profesional de los trabajadores.

De igual forma Groysberg (2021) afirma que la Evaluación del Desempeño debe servir como una herramienta para alinear las expectativas de la empresa con las capacidades individuales, promoviendo el compromiso y la efectividad organizacional, este autor propone que las evaluaciones sean personalizadas y que se adapten a los roles y características de cada empleado, lo que aumenta la precisión y utilidad del proceso para ambas partes. La definición de evaluar se concreta como un asunto de adquisición de datos, de desiguales orígenes, en el cual se aprecian las disímiles maneras de los expertos, a través de la utilización de parámetros estandarizados; este asunto tiene como propósito evidenciar

el desempeño de trabajador y precisar las idoneidades que precisan ser tanto perfeccionadas como consolidadas.

La Evaluación del Desempeño es un proceso dinámico que permite evaluar el rendimiento de cada persona que labora en la empresa, considerando las funciones que desempeña, los objetivos organizacionales, los resultados alcanzados y el aporte de cada uno de ellos para con la empresa, de manera que sea posible identificar algún problema de desempeño que afecten los procesos y así tomar decisiones para mejorar la calidad del trabajo y el bienestar de la organización (Chiavenato, 2021).

Para Ruiz et al. (2021) el ejercicio son todas las labores o actuaciones que se observan a los trabajadores y son significativos para adquirir las metas de la compañía, estos pueden ser proporcionados en ocupación de las competitividades de los sujetos y su aporte a la compañía. No está demás enfatizar que el ejercicio puede ser triunfante o no, ya que estriba de las peculiaridades de los sujetos manifiestas por medio de su forma de actuar, relaciona al desempeño con la coordinación y organización de actividades que al fusionarse van modelando el comportamiento del personal que forma parte del proceso.

Un aporte considerable y que muchas veces no se analiza, es el hecho de que el desempeño laboral es el resultado del comportamiento de los empleados y el desarrollo de las funciones en sus cargos, en este contexto, es muy importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores ofreciendo los beneficios más adecuados acordes al cargo, de modo que exista un mejor desempeño laboral y así medir la efectividad y éxito de la empresa; la estabilidad laboral brinda a las personas: tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional, provocando que las personas estén dispuestos a dar más de sí mismos y enfocarse en mejorar su posición tanto social como profesional (De Faria Mello, 2004, pág. 15) es entonces necesario aterrizar sobre la idea de que el desempeño laboral va ligado con la satisfacción laboral de los trabajadores.

Para Ruiz et al. (2021) la Evaluación del Desempeño demanda tener como asiento el perfil del puesto ya que consiente:

- Concluir sobre las formas de promociones y los pagos justos a los miembros de la empresa.
- Examinar valoraciones sobre las actitudes de los empleados en el puesto de trabajo, la manera en que efectúa su trabajo y la complacencia en el desarrollo de las tareas que le asigna la empresa.

- Crear realimentación de la manera en que se llevan a cabo las asignaciones y tareas laborales, para mejorar o modificar actitudes o aptitudes que obstaculicen el logro de las metas de la compañía.

Chiavenato (2021) menciona que las dimensiones del desempeño laboral son las siguientes:

Calidad del trabajo: Esta dimensión prueba el estatus de la calidad de la función es que realiza el personal de la compañía, teniendo en cuenta la forma en que atiende a los usuarios hasta la manera en que resuelve situaciones de conflicto, sumando a la satisfacción de las personas.

Organización del trabajo: Involucra la distribución de las acciones que efectúa un individuo en la organización, quiere decir, que se refiera con una capaz distribución de las tareas y deberes laborales y que la planeación de la empresa se socialice con todos los miembros de la compañía, lo cual facilitará la comprensión de las responsabilidades que deben atender de acuerdo con las metas que se trace la gerencia.

Colaboración, asistencia y puntualidad: Ayuda a conocer el nivel de responsabilidad de las metas establecidas para determinado periodo de tiempo por la gerencia en relación a la participación de los trabajadores para alcanzar sus metas y desplegar eficientemente sus asignaciones cotidianas, a su encargo con la ayuda, impidiendo abandonar el puesto, ya que esto simboliza afectar las operaciones de la compañía; conjuntamente con trabajar el valor de la precisión en el horario que es transcendental para efectuar un excelente compromiso e impedir exceder los períodos diarios laborables.

Responsabilidad: Involucra la competencia para realizar labores y compromisos fijados a cada empleado y conseguir las resultas en términos inicialmente estipulados, por ello es preciso que desde el inicio de la jornada de trabajo se tenga definido que debe efectuar las acciones que se le confiaron mejorando recursos y así generar resultados productivos para la compañía.

Capacidad para resistir presión al conceder resultados: Se describe a la destreza para acelerar en el compromiso asignado con la presión de un superior sin tornarse ansioso, y/o voluble en su temperamento, la valoración de puestos es un método que se evalúa el valor objetivo de los elementos, direcciones y los resultados de una organización.

Mesura y tacto: Refiere a la competitividad reservada para provenir o para guardar datos significativos para la institución por parte del colaborador.

Decisión: Capacidad para tomar decisiones y decisiones cuando no ha recibido instrucciones. Esta dimensión aprueba valorar que eficaz es la persona en la entidad con relación a las contribuciones que ejecuta para mejorar sus circunstancias laborales.

La información del desempeño es importante para hacer una realimentación de los resultados, de esta manera se pueden realizar acciones que reprendan los errores que se están cometiendo con el fin de asumir mejores resultados en el corto plazo. La evaluación del desempeño es sistemática de la acción de cada individuo en función de sus actividades que desempeña con resultados que deben alcanzar mediante las competencias que ofrecen. El desempeño es definido mediante el beneficio de los trabajadores, por el cual pueden ser medidos en términos numéricos, para que tomen decisiones donde se favorezcan a la institución con mejoras en los resultados por medio del trabajo correctivo (Lama, 2023).

Becker (2021) revela que la estimación del desempeño se concentra en la evaluación potencial del colaborador, mediante el cual se analiza y evalúa el rendimiento del personal en relación con los objetivos y estándares señalados, existen cuatro técnicas:

Autovaloración: Cada participante evalúa su desempeño para alcanzar las metas y los resultados establecidos.

Evaluaciones psicológicas: Su función es esencial al evaluar el potencial de la persona.

Técnicas de los centros de evaluación: Contratación de una empresa especializada en evaluaciones de desempeño encargándose de realizar múltiples evaluaciones, exponiendo al trabajador para una evaluación inicial. Este grupo es sometido a entrevista exhaustiva, a análisis de informes personales y valoraciones psicológicas. Conjuntamente, participan en mesas redondas para prácticas de simulación donde responden a condiciones reales de responsabilidad. Durante estas actividades, un evaluador considera el desempeño de los individuos.

1.2.4 Capacitación del personal y su importancia.

Para Chiavenato (2021) la formación se refiere a las metodologías que se utiliza para desarrollar la competitividad de las personas, es así como las habilidades, destrezas y el trabajo se realiza de la mejor condición. Dentro de los aprendizajes no puede faltar el desarrollo de las aptitudes en relación con el uso de conjunto de técnicas en el trabajo, es así como las actividades pueden agilizar el beneficio del logro de objetivos organizacionales.

La capacitación debe seguir un ordenanza importante y debe estar orientada hacia lo que la empresa espera lograr con sus colaboradores, de esta manera se tendría mejores resultados, sin embargo, en ocasiones no se realiza de la mejor manera debido a que no se considera las necesidades de la entidad para su personal, con el objetivo que tiene la capacitación continua, por ello es necesario que las diligencias de aprendizaje estén en función a la necesidad de la organización.

Para Arenas y Lima (2021) es el proceso incesante y establece por 4 etapas: la primera es el realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, el segundo es la preparación del programa de aprendizaje, lo tercero es la ejecución de la presentación de capacitación, siendo otro aspecto muy importante la formación dentro del trabajo, y por último el inicio de casos prácticos y desarrollo de técnicas en función a problemas que la entidad puede utilizar.

En la calidad del talento humano, debe haber un balance de las destrezas de los empleados, para estar enfocada en las capacidades donde el colaborador desarrollar con eficiencia su trabajo; siendo un segundo factor la destreza del trabajador para aprender e instruirse, sirviendo de referencia a la capacidad del empleado para obtener nuevas ciencias. Es así como la discreción es muy considerada en las empresas, la cual debe ir junto con las prácticas para iniciar y desarrollar el trabajo (Castro & Delgado, 2020).

Además de la capacitación es muy importante gestionar un buen ambiente laboral, las personas pasan la mayor parte de su tiempo en la sociedad a quien le brindan su esfuerzo para lograr las metas establecidas con el fin de ser recompensados de manera financiera por la funciones que están realizando, explicando que uno de los factores para retener el talento humano es la higiene, refiriéndose a que la empresa debe poseer las condiciones apropiadas para el progreso de las actividades profesionales, es decir, las instalaciones deben estar aptos para el trabajo (Pintado, 2021).

Otro factor es la salud ocupacional, donde se refiere a evitar o reducir los posibles contagios de enfermedades por factores de abandono de parte de la administración en tomar las debidas correcciones, Llegando al penúltimo punto con el manejo del estrés en el trabajo, el cual debe ser evitado para obtener mejores resultados que desempeñan bien sus labores en la empresa.

1.2.5 Tipos de evaluación de desempeño

Dentro de los tipos de evaluación de desempeño se mencionan los siguientes:

1.2.5.1 Evaluación por objetivos-resultados. Se trata de un tipo de evaluación que se realiza previa asignación de objetivos o metas a lograr. Este método se centra en la evolución del trabajador hacia la consecución de los objetivos en determinado periodo de tiempo. Una de sus principales ventajas de este método es que permite alinear los objetivos a las funciones que desempeña cada trabajador, promoviendo así el lineamiento estratégico (Durán, 2020).

1.2.5.2 Evaluación por competencias. En este método, el evaluado recibe los formularios de parte del departamento de recursos humano y este a su vez los hace llegar a los evaluadores, esto permite obtener una opinión más completa que va más allá de dos opiniones, es decir, participan varios evaluadores, generando una retroalimentación integral que ayuda a mejorar el desempeño (Domínguez, 2022).

1.2.5.3 Evaluación de valores. Este tipo de evaluación tiene como finalidad conocer de qué manera el trabajador se acoge a los principios y valores de la empresa o institución. Se evalúa la coherencia entre el comportamiento del trabajador y los valores o principios organizacionales. Tiene como ventaja que contribuye a mejorar el clima o cultura organizacional, con la participación de todos los miembros (Durán, 2020).

1.2.5.4 Evaluación por pares. Es un tipo de evaluación en la que pueden participar otros compañeros de trabajo, es decir, se comparten las evaluaciones para conocer sobre las habilidades, destrezas, competencias o actitudes de los evaluados (Rodríguez & Ordaz, 2021).

1.2.5.5 Evaluación 360 grados. Este tipo se da cuando los trabajadores son evaluados por sus superiores, subordinados u otros trabajadores del mismo nivel; se trata de

una evaluación muy enriquecedora cuando se obtiene información del desempeño del trabajador desde distintas perspectivas o puntos de vista (Cardona, 2020).

1.2.5.6 Autoevaluación. Como su nombre lo indica, en este método la persona se autoevalúa, teniendo en cuenta parámetros que establece la empresa previamente. Se busca que la persona se evalúa de forma sincera y objetiva, en función de su desempeño y los logros alcanzados; se espera que el trabajador aumente su motivación y su compromiso con la institución.

1.3 Marco Conceptual

- **Capacitación del trabajador.** Asunto de alineación realizado por el área de recursos humanos con el objetivo que el personal desempeñe sus funciones lo más eficientemente posible (Obando, 2020).
- **Competencia.** Se refiere a conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar un puesto de trabajo. También se percibe como la entera disposición a los valores éticos y morales requeridos para obtener resultados eficientes (Ortiz, 2021).
- **Desempeño laboral.** Para Zaragoza et al. (2023) “Son aquellas acciones o conductas observados en los empleados que son selectos para los objetivos de la organización”, y que pueden ser moderados en términos de las competencias de cada persona y su nivel de contribución a la sociedad.
- **Eficiencia y eficacia.** Mide si la entidad está siguiendo el horizonte hacia donde debe enfocarse mediante metas, utilizando recursos de manera adecuadamente, oportuna, especificando cada una de ellas: Eficiencia: es el uso apropiado de los recursos, tareas y actividades que realiza la institución para cumplir con los objetivos y metas. La eficiencia conlleva a las actividades donde refuerzan la detección y control, si las cosas ocurren de acuerdo con lo planificado, permitiendo conocer si los individuos desempeñan de manera correcta sus actividades, y si tienen o no las competencias exigentes de puesto. Eficacia: es el beneficio de cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa (Grote, 2020).

- **La Gestión del Talento Humano.** es un aspecto de la administración organizacional donde se refiere al proceso aplicado mediante la incrementación y preservación del esfuerzo, la fortaleza, las experiencias, las destrezas, los conocimientos, etc., de los miembros de la organización, en beneficio de los múltiples beneficiarios, de la propia entidad y del país (Zayas, 2020).
- **Gestión.** Se refiere al proceso de planear, establecer, administrar y controlar recursos (humanos, financieros, materiales, etc.) para alcanzar objetivos específicos de manera eficiente y efectiva. Este concepto es adaptable en diversos contextos, como en sociedades, instituciones públicas, proyectos y organizaciones sin fines de lucro (Blejmar, 2022).
- **Motivación.** Se entiende como la compleja integración de procesos químicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento determinando la dirección hacia un objetivo o meta (González D. , 2022).
- **Rango.** El rango también se conoce como extensión y es probablemente la variación de variabilidad más fácil y rápida de estimar (Guerra, 2020).
- **Recompensa.** Se refiere a la recompensa por el trabajo realizado, sugiere que el esfuerzo y dedicación de cada trabajador, sea tenido en cuenta por la institución, concediéndoles un premio o reconocimiento por la labor realizada, como una motivación extra que espera el trabajador conseguir (Cabrerizo, 2022).
- **Recurso humano.** Hoy en día esta palabra recurso humano es importante para el desarrollo de cualquier organización con fines o sin fines de lucro en lo cual se puede ejecutar objetivos, acciones o actividades para los colaboradores, también se encarga de seleccionar, encontrar, reclutar y capacitar a las personas que requieren un trabajo (Pereda, 2018).
- **Satisfacción laboral.** Es el conjunto de emociones favorables o desfavorables con los que el individuo percibe su trabajo, del cual se encuentra relacionada con las actividades del trabajo y con los que acceden el contexto laboral: supervisión, equipo de trabajo, estructura organizativa (Saavedra & Delgado, 2020).

- **Talento humano.** En la administración de empresas, se menciona talento humano, al trabajo que contribuye el conjunto de colaboradores de una organización. También se dice que es el sistema de gestión donde se ocupa de contratar, elegir, establecer, utilizar para retener al personal de la entidad. Estas tareas pueden desempeñar una persona o departamento en determinado junto a los directores de la organización (Sierra, 2021).
- **Trabajo en equipo.** Labor corporativa de los trabajadores de una organización bajo objetivos para el cumplimiento de metas colectivas. Es significativo tener en cuenta, que la labor realizada por los individuos puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo donde se pueda evaluar su rapidez y calidad (Ruiz J. , 2015).

1.4 Marco Legal

1.4.1 Constitución de la República de Ecuador

En primer lugar, se cuenta con la Constitución de la República de Ecuador (2008) donde se establecen todas garantías constitucionales y derechos de las personas o ciudadanos del país. De igual forma, la Constitución indica sobre los Gobiernos Autónomos Descentralizados, lo siguiente:

Art. 238.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 82).

Art. 240.- Los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Las juntas parroquiales rurales tendrán facultades reglamentarias.

Estos artículos revelan la importancia de las funciones que tienen los gobiernos autónomos descentralizados, como lo es el caso del GAD Municipal de Guayaquil, que a su vez tienen la responsabilidad de velar por las metas de desarrollo y crecimiento del país, lo cual involucra una correcta gestión del talento humano.

1.4.2 Ley Orgánica del Servicio Público

La Ley Orgánica del Servicio Público (2010) tiene como objetivo regular todo lo relacionado al servicio público y la carrera administrativa, fomentando a su vez el desarrollo profesional y técnico de los servidores públicos, con la finalidad de lograr un mejoramiento en la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios que promueve el Estado y sus instituciones. Esta Ley también establece lo relacionado a la gestión del talento humano bajo los principios y derechos sin discriminación alguna.

Esta Ley establece en el artículo 22, literal j, lo siguiente:

Deberes de las o los servidores públicos. Son deberes de las y los servidores públicos:

j) Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones.

Esto deja entender la importancia de realizar evaluaciones periódicas al personal siendo además un deber de cada funcionario público debe acatar.

1.4.3 Código Orgánico Organización Territorial Autonomía y Descentralización

El Código Orgánico Organización Territorial Autonomía y Descentralización (2010) establece en el artículo 1 lo siguiente:

Art. 1.- Ámbito. Este Código establece la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio: el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial.

Además, en el artículo 5 señala que:

La autonomía política es la capacidad de cada gobierno autónomo descentralizado para impulsar procesos y formas de desarrollo acordes a la historia, cultura y características propias de la circunscripción territorial.

1.4.4 Ordenanza Reglamentaria del Talento Humano del GAD Municipal de Guayaquil

El Municipio de Guayaquil cuenta con una Ordenanza Reglamentaria que emite los lineamientos relacionados con la administración del talento humano, el ingreso al servicio

público municipal, subsistema de reclutamiento de personal, entre otros aspectos de gestión del personal. Se considera una ordenanza muy importante que debe ser acatada por los niveles de dirección y supervisión con la finalidad de que los procesos se realicen de forma ordenada y apegada a las normativas que se correspondan incluyendo la gestión del talento humano (GAD Municipal de Guayaquil, 2012).

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Diseño y alcance de la Investigación

El diseño se describe a la habilidad concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema, por el cual se establece el diseño, definidos en una serie de pasos planteados de manera sistemática que conllevan a un resultado.

2.1.1 *Diseño No experimental*

Indica Sampieri (2018) que este tipo de diseño se emplea cuando se efectúa la investigación sin manipular las variables, es decir, se concierne con un estudio que solo explora y obtiene conocimiento de las variables sin manejarlas.

2.1.2 *Alcance descriptivo*

De acuerdo con lo que explica Argimón (2019) la investigación con alcance descriptivo tiene como finalidad aumentar los saberes o conocimientos que ya existen en torno a un tema o fenómeno de estudio, indagando solo en la relación que pueden tener las variables de estudio. La presente investigación se realizó con un alcance descriptivo, porque solo se buscó describir el problema sobre la Gestión del Talento Humano y los Indicadores de Resultados y analizar las posibles alternativas de solución.

2.2 Tipo de Investigación

Para Arias (2017) la investigación es un proceso sistemático y organizado cuyo fin es contestar a una interrogante planteada o buscar soluciones a un tema en particular para contribuir a la información existente sobre algo desconocido.

2.2.1 *Investigación Descriptiva*

Hernández et al. (2023) sostienen que la investigación descriptiva busca determinar los hechos o características del objeto de estudio. La investigación de tipo descriptiva busca determinar los hechos o características del objeto de estudio y concuerdan en que la investigación correlacional tiene como propósito examinar la relación entre las variables o resultados de las variables (Hernández, et al. 2014). En esta investigación se recopiló información de la situación problema en el GAD Municipal de Guayaquil, se describió y se

analizó la información recolectada concerniente a la Gestión del Talento Humano y los indicadores de gestión.

2.3 Enfoque de la Investigación

La presente investigación tuvo un enfoque mixto, al acudir a un análisis cualitativo y cuantitativo de la información. Para Hernández et al. (2023) el enfoque mixto se relaciona con investigaciones que congregan datos cuantitativos y cualitativos, los compone y realiza exégesis que se basan en la mezcla de las fortalezas que tiene cada método, se combinan procesos en los diseños de investigación para realizar el estudio.

2.4 Técnicas de Recolección de Información

Las técnicas utilizadas en esta investigación son las siguientes:

2.4.1 Técnica de Encuesta

Ortega et al. (2021) consideraron que la encuesta es una técnica que facilita la recogida de información de forma rápida la cual beneficia al asunto de investigación. Esta técnica es muy manejada porque admite que el investigador consiga datos de primera fuente, determinando opiniones, perspectivas o ideas de los encuestados.

En esta investigación, se realizó encuesta a 351 funcionarios que laboran en el GAD Municipal de Guayaquil en distintas áreas y departamentos. Esta encuesta se estructuró con diez interrogantes que debieron ser contestadas en forma cerrada y de selección simple, teniendo en cuenta la escala de “Acuerdo o Desacuerdo” de Likert (Ver Anexo 5). Se inició la encuesta solicitando información demográfica sobre: género y edad.

2.4.2 Técnica de entrevista

Para Latorre et al. (2021) la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta, esta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). Se realizó entrevista a coordinador del área de talento humano del GAD objeto de estudio, a través de tres interrogantes relacionadas con el tema de investigación. Ver en el Anexo 6 el formato de entrevista.

2.5 Instrumentos de recolección

2.5.1 Cuestionario

Para Martínez (2020) el cuestionario es una herramienta que congrega datos e información primaria y cuantitativa utilizado cuando se aplica una encuesta. En la presente investigación el cuestionario estuvo estructurado en dieciocho interrogantes cuyos resultados fueron tabulados y graficados.

Las alternativas de los ítems de las dos (2) variables tuvieron la siguiente valoración:

S= Siempre (5);

F=Frecuentemente (4);

AV= Alguna vez (3);

CN= Casi Nunca (2);

N= Nunca (1)

Las técnicas de recolección de datos deben cumplir con los requisitos de validez y confiabilidad para garantizar que el instrumento mida de forma correcta las variables a investigar, así como su coherencia y consistencia (Sampieri et al., 2014).

2.5.2 Guía de entrevista

Según Sampieri et al. (2014) la guía de entrevista permite al investigador tener una orientación de las preguntas a realizar contribuyendo a un orden en la interacción. Las entrevistas semiestructuradas se fundamentan en una guía de preguntas y el entrevistador puede tener la facultad de incluir preguntas adicionales si requiere tener mayores detalles sobre un asunto de interés.

2.6 Población y Muestra

2.6.1 Población

González et al. (2019) señalaron que la población representa los elementos o sujetos que son de interés para el investigador que tiene peculiaridades análogas, se trata del conjunto de todas las cuestiones que se ajustan con determinadas relaciones. La población es considerada finita ya que se refiere a un conjunto de elementos o individuos que tiene un número limitado y específico de miembros, una población finita es aquella que se puede enumerar completamente, ya que su tamaño es conocido y no cambia.

Para determinar la población se ingresó en la página web Ley de Transparencia–Alcaldía de Guayaquil (2024), mes de agosto, Art.19. en el literal d correspondiente a directorio y distributivo del personal, mismo artículo descargado arrojó una población de 4008 funcionarios existente en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Guayaquil (Ver Anexo 8).

2.6.2 Muestra

La muestra como una porción de la población que tiene particularidades usuales y se considera distintiva del grupo al que pertenece, se define la muestra como un subgrupo de la población (Hurtado, 2019), se trata de un subconjunto de elementos que corresponden a ese conjunto definido en sus características al que se llama población. En el presente estudio se realizó cálculo muestral generando los siguientes resultados:

Tabla 1

Datos para el cálculo de la muestra

Muestreo Probabilístico - Población Finita	
N: Tamaño de la población	4008
Z: Nivel de confianza	95% - 1,960
p: Probabilidad de éxito	0,5
q: Posibilidad de no cumplir	0,5
e: Límite de error admisible	0,05
n: Tamaño de la muestra	

En la siguiente tabla se detallan la cantidad de funcionarios encuestados:

Tabla 2

Muestra de Estudio

Puesto de trabajo	Cantidad de empleados
Coordinadores y Supervisores	63
Analistas	91
Asistentes Administrativos	108
Personal operativo y técnico	89
Total	351

Fuente: Ley de Transparencia - Directorio y Distributiva personal de la entidad (2024)

2.7 Procesamiento de los datos

Para realizar el procesamiento de los datos se hizo una recolección de información teórica y la relacionada con el problema de estudio, para lo cual se utilizaron las técnicas de encuesta y entrevista.

2.7.1 Recopilación de los datos

Los datos fueron recopilados a través de investigación documental para fundamentar los aspectos teóricos y conocer conceptos y definiciones sobre la Gestión del Talento Humano y la importancia de los indicadores de gestión. Asimismo, se utilizaron las técnicas de encuesta y entrevista para recolectar datos que permitieron validar el problema y conocer la opinión de los funcionarios del GAD Municipal de Guayaquil. Con el propósito de abordar el enfoque cualitativo en esta investigación, se llevó a cabo una entrevista estructurada al Coordinador del área de talento humano, lo cual permitió obtener su criterio y opiniones, contribuyendo así al logro de uno de los objetivos específicos de la tesis, la entrevista se llevó a cabo en las oficinas del funcionario encargado de Talento Humano, en una fecha y hora acordada, se utilizó una guía de entrevista (Ver Anexo 6) con el funcionario, por tanto, la entrevista fue presencial; las respuestas fueron grabadas en un dispositivo telefónico y posteriormente transcritas en el documento de investigación para el análisis correspondiente. Adicionalmente, bajo un enfoque cuantitativo, se implementó una encuesta como herramienta principal. El instrumento utilizado fue un cuestionario contentivo de dieciocho (18) preguntas, siete (7) ítems para la variable N°1: La Gestión del Talento Humano y once (11) ítems para la variable N°2: Indicadores de Gestión de Talento Humano. Las alternativas de los ítems de las dos (2) variables tuvieron la siguiente valoración:

S= Siempre (5);

F= Frecuentemente (4);

AV= Alguna vez (3);

CN= Casi Nunca (2)

N= Nunca (1)

2.7.2 Análisis de datos

Para realizar el análisis de los datos, después de recolectados se organizó la información, se tabularon las respuestas de las encuestas y se graficaron los resultados, con

el propósito de efectuar una mejor presentación y lograr una mayor comprensión de estos, haciendo uso de la herramienta Excel, un programa que permite tabular y graficar información. Asimismo, las respuestas obtenidas en la entrevista fueron analizadas y toda la información reunida fue contrastada con aportes teóricos e investigaciones relacionadas.

2.8 Operacionalización de las Variables

El cuadro de operacionalización se visualiza en el Anexo 7.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente apartado se dan a conocer los resultados obtenidos a través de la técnica de encuesta que fue realizada a personal del GAD Municipal de Guayaquil y la entrevista realizada a coordinador del área de talento humano.

3.1 Resultados de la Encuesta a personal del GAD Municipal de Guayaquil

Se realizó una encuesta con 18 preguntas que corresponden a la variable objeto de estudio, consistió en un grupo de ítems previstas en función de afirmaciones o juicios de los cuales se obtendrán reacciones favorables o desfavorables de la perspectiva de los individuos (Creswell, 2021).

Información general demográfica

a) Género de los encuestados

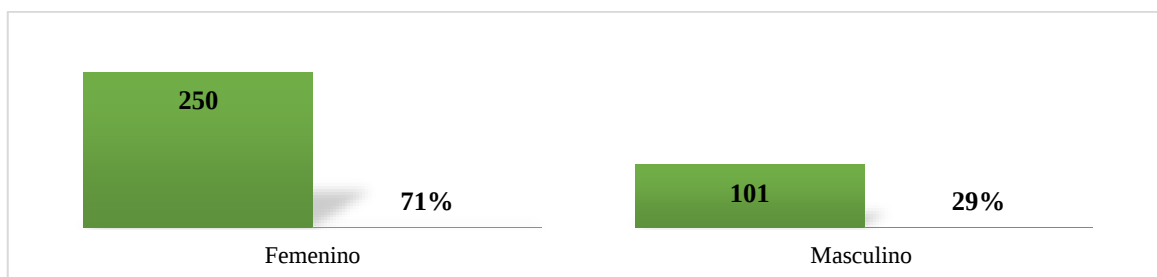
Tabla 3

Género de los encuestados

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Femenino	250	71%
Masculino	101	29%
TOTAL	351	100%

Figura 2

Género de los encuestados



Interpretación: El 71% de los encuestados corresponde a personas de género femenino que laboran en el GAD Municipal de Guayaquil, y el 29% forman parte de la población masculina de colaboradores encuestados. Con la información detallada en el gráfico, se puede afirmar que la mayoría del personal que labora en el GAD Municipal de Guayaquil pertenece al género femenino.

b) Edad de los encuestados

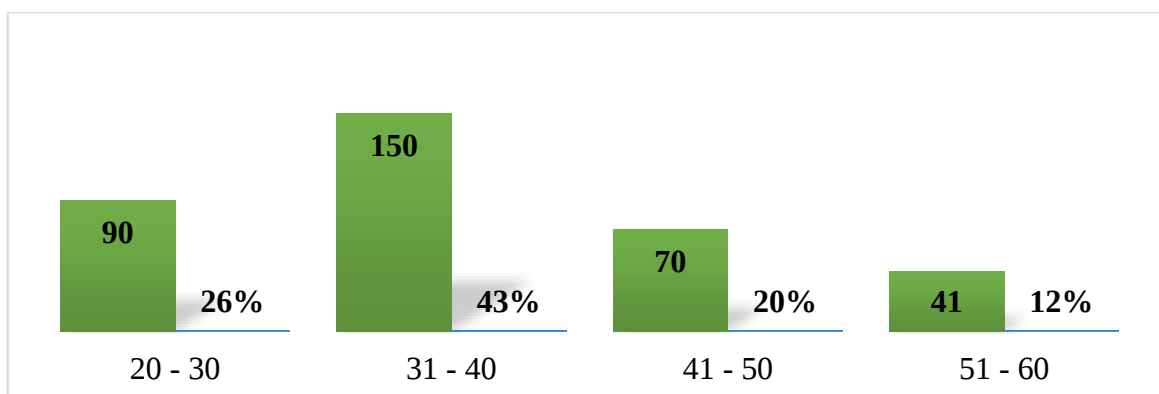
Tabla 4

Edad de los encuestados

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
20 - 30	90	26%
31 - 40	150	43%
41 - 50	70	20%
51 - 60	41	12%
TOTAL	351	100%

Figura 3

Edad de los encuestados



Interpretación: El 26% de los colaboradores del GAD Municipal de Guayaquil son jóvenes con edades entre 20 y 30 años, lo que sugiere un potencial significativo para la innovación y la adaptabilidad. El mayor porcentaje es de 43% que abarca entre 31 a 40 años, lo que indica que la mayoría se encuentra en una etapa laboral activa y eficaz en la cual posee experiencia y habilidades desarrolladas que pueden ser importantes para la estabilidad y liderazgo dentro de la institución.

El 20% de los colaboradores tiene entre 41 a 50 años, estableciendo un porcentaje menor de la fuerza laboral, los trabajadores en este rango de edad suelen tener mucha experiencia y son capaces de asumir funciones de liderazgo con la finalidad de guiar al personal por el camino correcto y coordinando cada actividad en la institución.

Información específica

1. ¿El GAD Municipal de Guayaquil desarrolla un plan estratégico de Gestión del Talento Humano que se comunica efectivamente a los colaboradores?

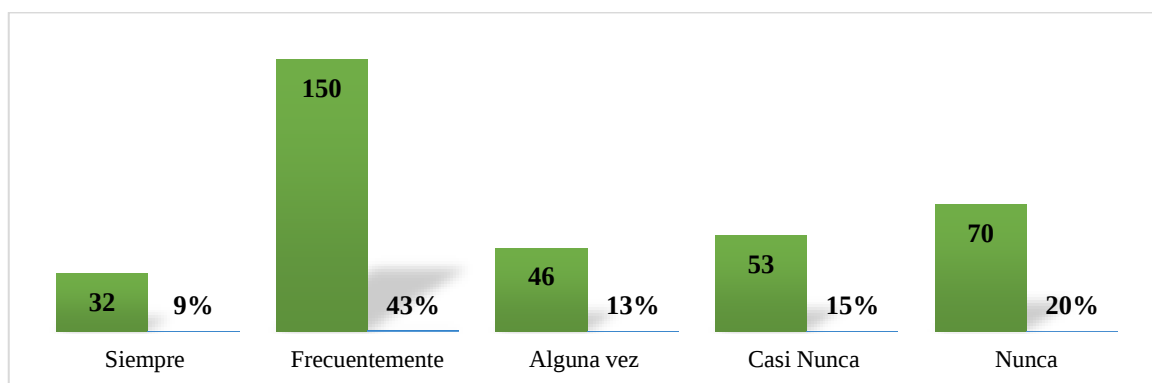
Tabla 5

Plan de Gestión del Talento Humano

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia ab. acumulada	Frecuencia rel. acumulada
Siempre	32	9%	32	9%
Frecuentemente	150	43%	182	52%
Alguna vez	46	13%	228	65%
Casi Nunca	53	15%	281	80%
Nunca	70	20%	351	100%
Total	351	100%		

Figura 4

Plan de Gestión del Talento Humano



Interpretación:

A continuación, se presenta los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas de los colaboradores, se puede evidenciar, los resultados más relevantes, señalan que el 43% del personal del GAD Municipal de Guayaquil considera que el plan estratégico de la Gestión del Talento Humano se comunica frecuentemente. Sin embargo, un 20% afirma que nunca se comunica de manera positiva. Esto indica una necesidad de mejorar la comunicación para testificar que todos los participantes estén alineados con los objetivos expuestos.

2. ¿Las políticas de Gestión del Talento Humano son renovadas y alineadas con las necesidades de los colaboradores?

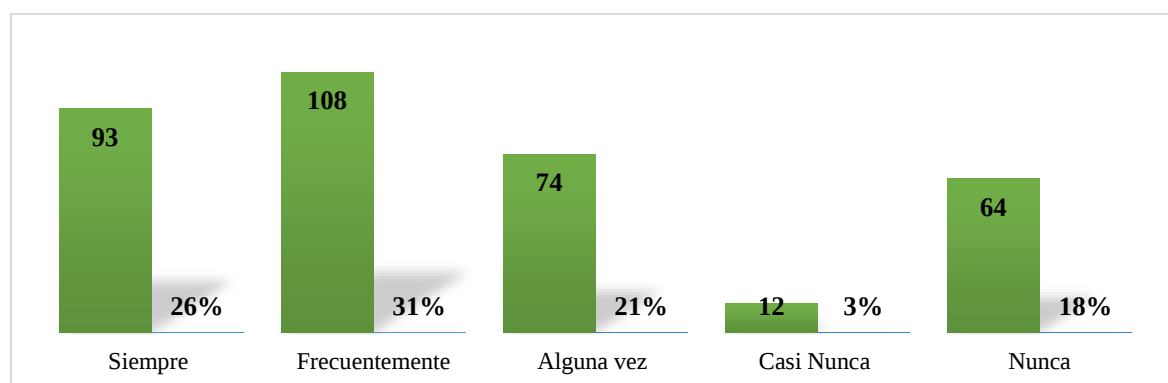
Tabla 6

Políticas de Gestión del Talento Humano

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia ab. acumulada	Frecuencia rel. acumulada
Siempre	93	26%	93	26%
Frecuentemente	108	31%	201	57%
Alguna vez	74	21%	275	78%
Casi Nunca	12	3%	287	82%
Nunca	64	18%	351	100%
Total	351	100%		

Figura 5

Políticas de Gestión del Talento Humano



Interpretación:

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas de los colaboradores, se puede mostrar, los resultados más notables, señalan que el 31% de los colaboradores del GAD Municipal de Guayaquil, considera que las políticas de la Gestión del Talento Humano se restablecen constantemente a sus necesidades. Sin embargo, un 3% indica que esto ocurre casi nunca, cree que las habilidades no se ajustan a sus requerimientos, esto implica que, a pesar de la opinión positiva, una parte considerable de los colaboradores sugiere que hay percepción de alto impacto, que deberían mejorarse para aumentar su eficiencia y eficacia.

3. ¿El GAD Municipal de Guayaquil aplica la normativa de Gestión del Talento Humano de manera consistente y equitativa?

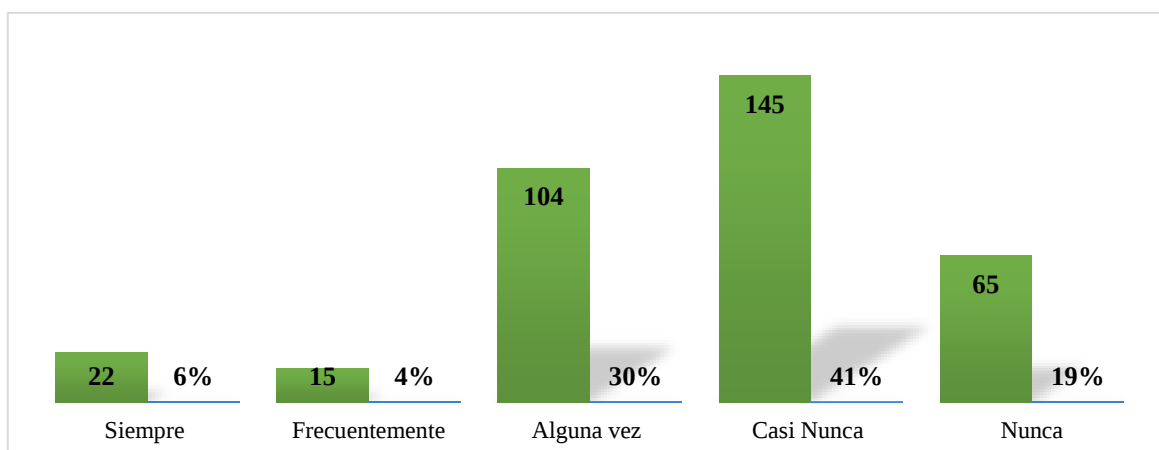
Tabla 7

Normativa de Gestión del Talento Humano

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia ab. acumulada	Frecuencia rel. acumulada
Siempre	22	6%	22	6%
Frecuentemente	15	4%	37	11%
Alguna vez	104	30%	141	40%
Casi Nunca	145	41%	286	81%
Nunca	65	19%	351	100%
Total	351	100%		

Figura 6

Normativa de Gestión del Talento Humano



Interpretación:

Los colaboradores del GAD Municipal de Guayaquil, considera que un 41% de los encuestados afirma que prácticamente casi nunca ocurre estas normas de manera consistente y equitativas. Sin embargo, solo un 4 % menciona que esto ocurre frecuentemente. Esta circunstancia revela una importante necesidad de revisar y mejorar las políticas de estas normativas para promover un ambiente laboral más coherente y confiable.

4. ¿Los procesos de reclutamiento, selección y evaluación están claramente definidos y se ejecutan de manera imparcial?

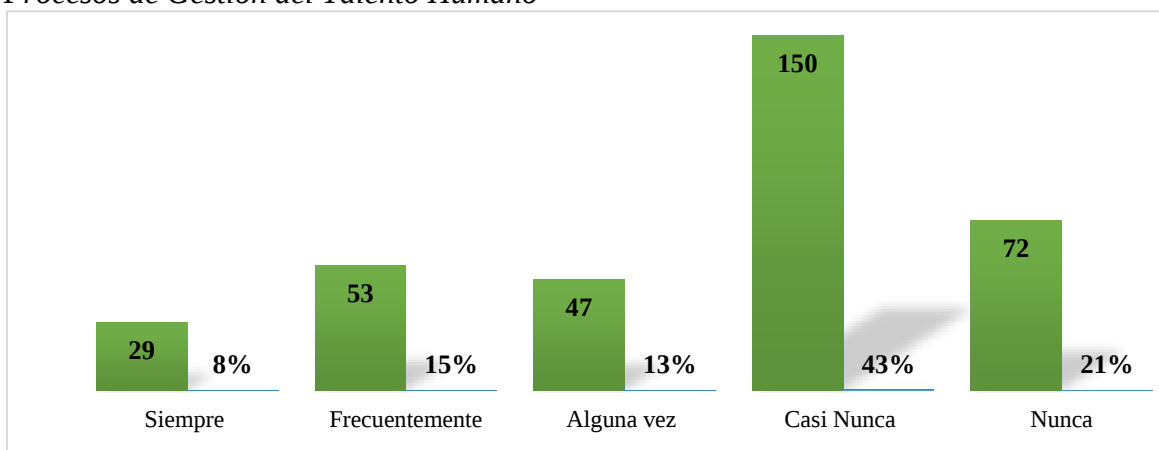
Tabla 8

Procesos de Gestión del Talento Humano

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia ab. acumulada	Frecuencia rel. acumulada
Siempre	29	8%	29	8%
Frecuentemente	53	15%	82	23%
Alguna vez	47	13%	129	37%
Casi Nunca	150	43%	279	79%
Nunca	72	21%	351	100%
Total	351	100%		

Figura 7

Procesos de Gestión del Talento Humano



Interpretación:

El 43% de los encuestados tiene una percepción negativa de los procedimientos de contratación, selección y evaluación en el GAD Municipal de Guayaquil, Por otro lado, el 8% dice que siempre se ejecutan los procesos de manera justa e imparcial. Esto indica que, para aumentar la confianza y promover la satisfacción de los colaboradores, es urgente que estos procedimientos sean más transparentes y equitativos.

5. ¿El presupuesto asignado para la Gestión del Talento Humano es utilizado de manera eficiente y en beneficio de los colaboradores?

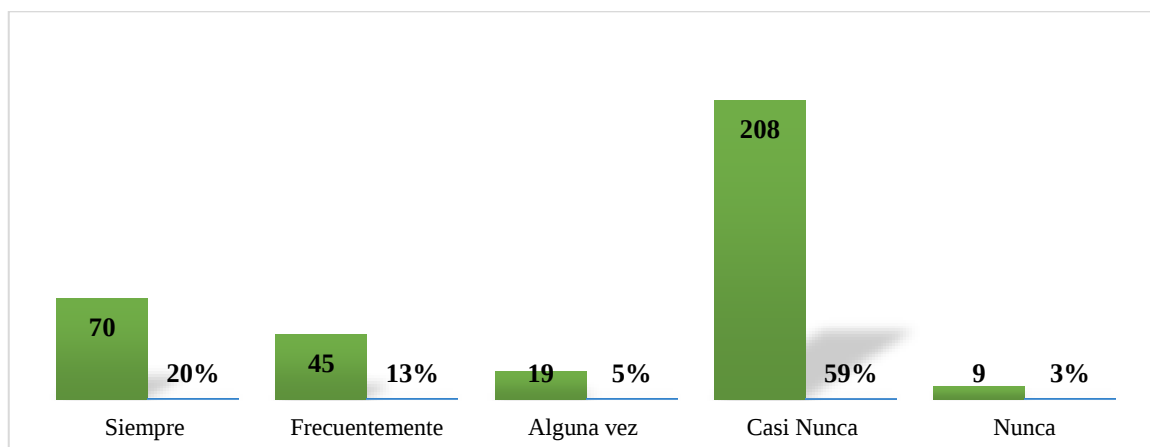
Tabla 9

Ejecución Presupuestaria

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia ab. acumulada	Frecuencia rel. acumulada
Siempre	70	20%	70	20%
Frecuentemente	45	13%	115	33%
Alguna vez	19	5%	134	38%
Casi Nunca	208	59%	342	97%
Nunca	9	3%	351	100%
Total	351	100%		

Figura 8

Ejecución Presupuestaria



Interpretación:

La gran cantidad de colaboradores del GAD Municipal de Guayaquil, consideran que el presupuesto asignado para la Gestión del Talento Humano no es utilizado de manera efectiva. Sin embargo, un 59% afirma que esto ocurre casi nunca y un 3% de los encuestados afirma que las finanzas nunca se gastan adecuadamente. Esta circunstancia resalta una necesidad de mejorar la gestión financiera para asegurar que los recursos se utilicen de manera oportuna hacia los colaboradores.

6. ¿El GAD Municipal de Guayaquil cumple con el porcentaje planificado en la ejecución de las actividades relacionadas con la Gestión del Talento Humano?

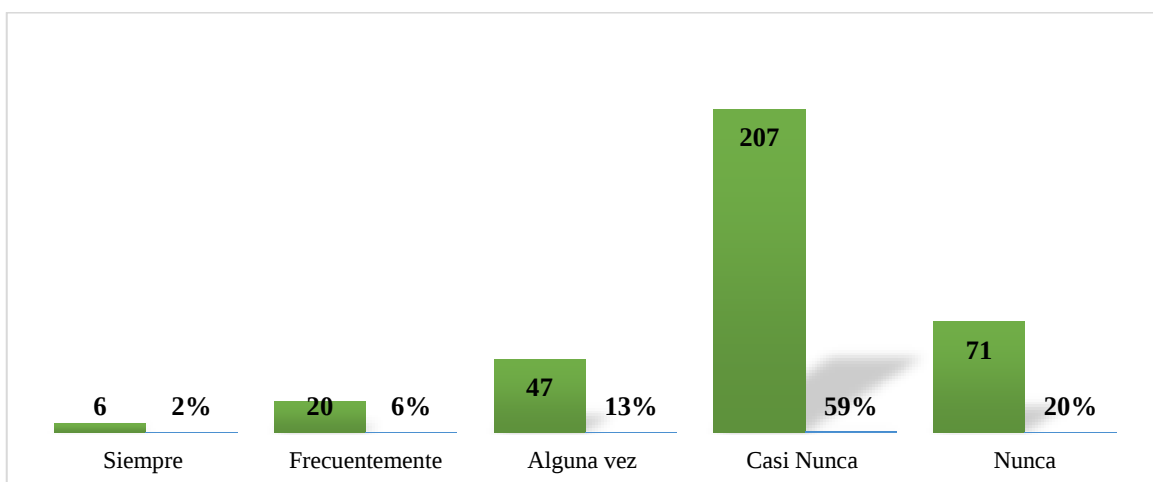
Tabla 10

Porcentaje de planificación de Gestión del Talento Humano

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia ab. acumulada	Frecuencia rel. acumulada
Siempre	6	2%	6	2%
Frecuentemente	20	6%	26	7%
Alguna vez	47	13%	73	21%
Casi Nunca	207	59%	280	80%
Nunca	71	20%	351	100%
Total	351	100%		

Figura 9

Porcentaje de planificación de Gestión del Talento Humano



Interpretación:

Según un 59% de los encuestados, opina que casi nunca cumple con el porcentaje planificado en la ejecución de las actividades de la Gestión del Talento Humano. A excepción de un 2% de los colaboradores que afirma que utilizan siempre el cumplimiento de las tareas y funciones. Esto indica una grave deficiencia en la implementación de actividades, lo que podría afectar el desarrollo y satisfacción de los colaboradores.

7. ¿Considera que las iniciativas de bienestar implementadas por el GAD Municipal de Guayaquil contribuyen a mejorar las condiciones laborales de los colaboradores?

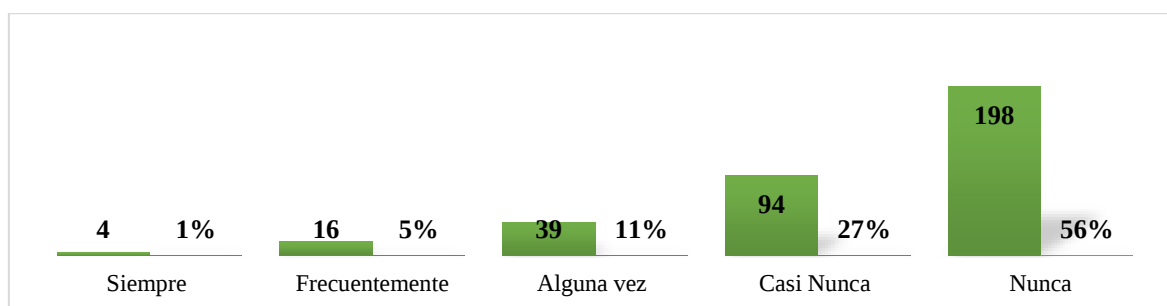
Tabla 11

Bienestar de los trabajadores

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia ab. acumulada	Frecuencia rel. acumulada
Siempre	4	1%	4	1%
Frecuentemente	16	5%	20	6%
Alguna vez	39	11%	59	17%
Casi Nunca	94	27%	153	44%
Nunca	198	56%	351	100%
Total	351	100%		

Figura 10

Bienestar de los trabajadores



Interpretación:

La captación sobre las iniciativas de bienestar del GAD Municipal de Guayaquil es abrumadoramente negativa, solo un 56% de los encuestados afirma que nunca contribuyen a este fin, mientras que 1% de los colaboradores considera que estas iniciativas contribuyen siempre o frecuentemente a mejorar las condiciones laborales. Esta situación sugiere una urgente necesidad de revisar y reforzar las iniciativas de bienestar para mejorar las condiciones laborales y el agrado de los colaboradores.

8. ¿Cree usted que el GAD Municipal de Guayaquil promueve un clima laboral positivo para sus colaboradores?

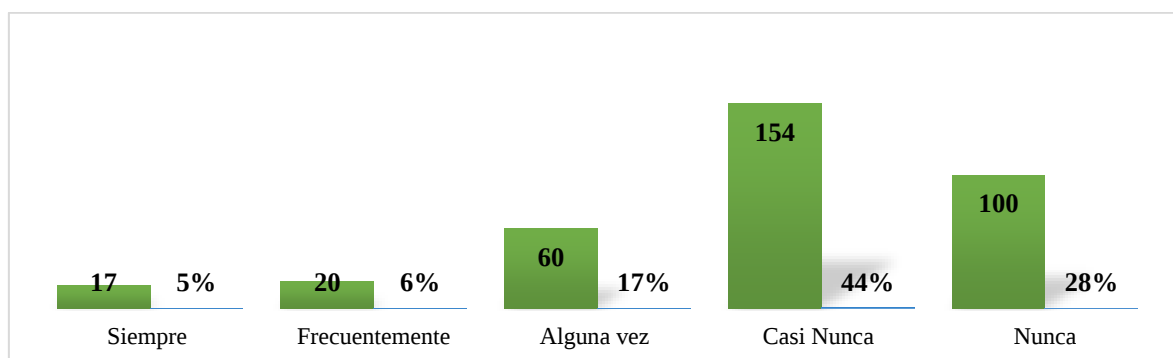
Tabla 12

Clima Laboral

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia ab. acumulada	Frecuencia rel. acumulada
Siempre	17	5%	17	5%
Frecuentemente	20	6%	37	11%
Alguna vez	60	17%	97	28%
Casi Nunca	154	44%	251	72%
Nunca	100	28%	351	100%
Total	351	100%		

Figura 11

Clima Laboral



Interpretación:

La percepción sobre el clima laboral en el GAD Municipal de Guayaquil es predominantemente desfavorable. Solo un 44% de los encuestados manifiesta que esto ocurre casi nunca, mientras que un 5% de los colaboradores sostiene que nunca se fomenta un ambiente laboral positivo. Estos resultados indican la necesidad de implementar estrategias seguras para mejorar el clima laboral, lo cual es primordial para aumentar la relación y el rendimiento de los colaboradores.

9. ¿Estima que las acciones realizadas por el GAD Municipal de Guayaquil contribuyen a la satisfacción laboral de los colaboradores?

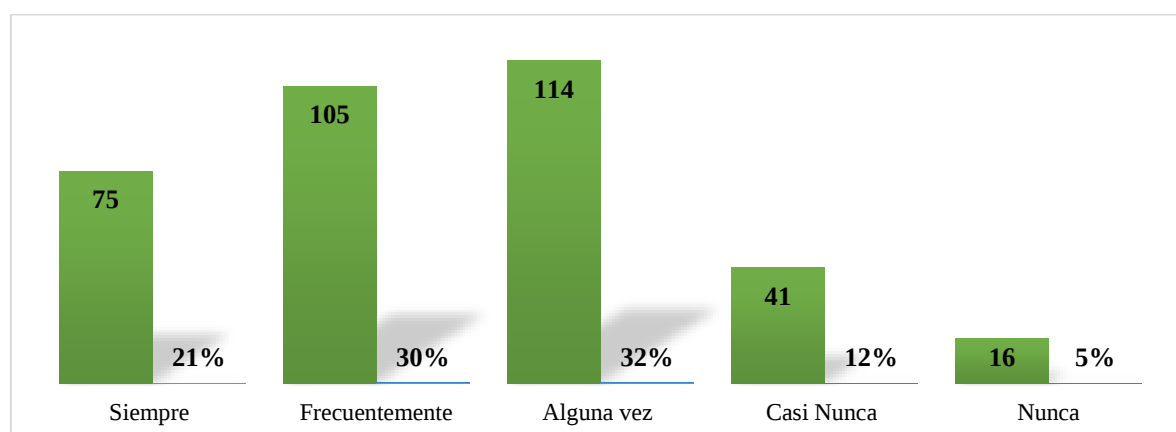
Tabla 13

Satisfacción Laboral

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia ab. acumulada	Frecuencia rel. acumulada
Siempre	75	21%	75	21%
Frecuentemente	105	30%	180	51%
Alguna vez	114	32%	294	84%
Casi Nunca	41	12%	335	95%
Nunca	16	5%	351	100%
Total	351	100%		

Figura 12

Satisfacción Laboral



Interpretación:

La evaluación sobre la contribución de las acciones realizadas por el GAD Municipal de Guayaquil a la satisfacción laboral de los colaboradores es relativamente compuesta. Un 32% de los encuestados opina que esto ocurre alguna vez y un 5% del personal manifiesta que dichas acciones contribuyen casi nunca o nunca a su satisfacción laboral. Estos resultados indican que, aunque se reconoce el impacto positivo de algunas acciones, persiste una significativa área de mejora que debe ser abordada para incrementar un buen desempeño laboral en general.

10. ¿Los colaboradores del GAD Municipal de Guayaquil se sienten productivos en su trabajo diario?

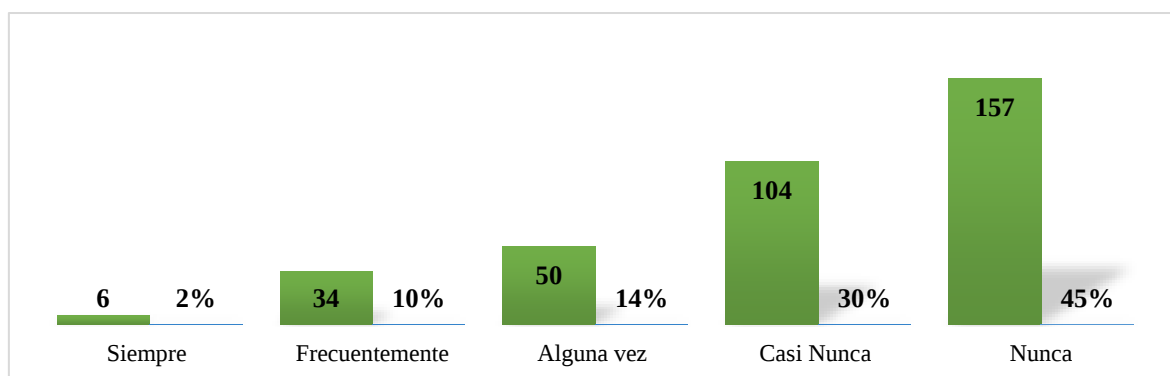
Tabla 14

Productividad Laboral

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia ab. acumulada	Frecuencia rel. acumulada
Siempre	6	2%	6	2%
Frecuentemente	34	10%	40	11%
Alguna vez	50	14%	90	26%
Casi Nunca	104	30%	194	55%
Nunca	157	45%	351	100%
Total	351	100%		

Figura 13

Productividad Laboral



Interpretación:

La productividad de los colaboradores del GAD Municipal de Guayaquil en su desempeño diario revela resultados predominantemente desfavorables. Solo un 45% de los encuestados expresa que nunca experimenta un sentido de productividad en su labor cotidiana. Mientras que un 2% de los colaboradores indica que se siente productivo siempre o frecuentemente. Estos encuentros resaltan la necesidad de investigar y abordar los factores que pueden estar influyendo negativamente en la percepción de productividad, con el fin de implementar estrategias que propicien un entorno laboral más motivador y eficiente.

11. ¿En qué medida los colaboradores del GAD Municipal de Guayaquil consideran que el proceso de selección de nuevos integrantes es equitativo?

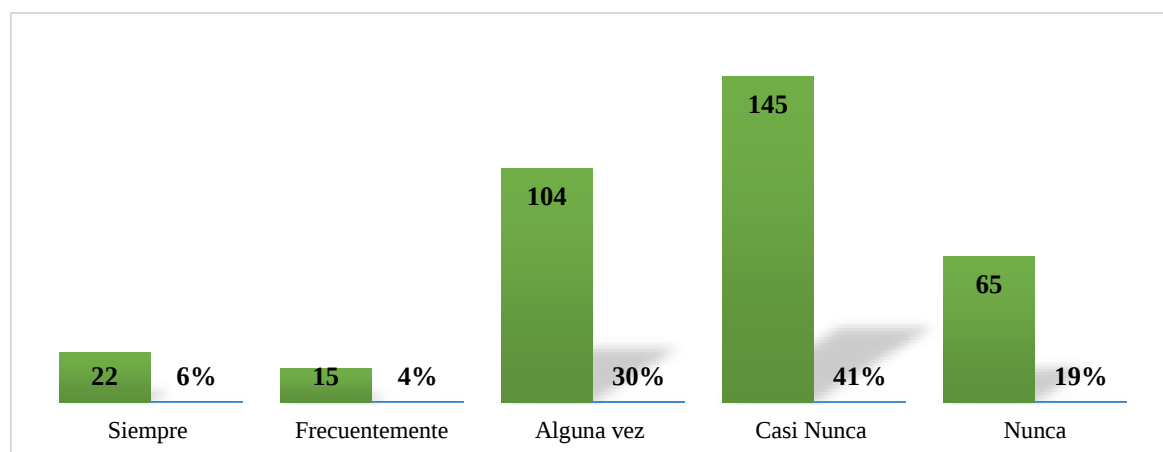
Tabla 15

Selección

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia ab. acumulada	Frecuencia rel. acumulada
Siempre	22	6%	22	6%
Frecuentemente	15	4%	37	11%
Alguna vez	104	30%	141	40%
Casi Nunca	145	41%	286	81%
Nunca	65	19%	351	100%
Total	351	100%		

Figura 14

Selección



Interpretación:

Una tendencia negativa donde se revela en la evaluación de la percepción de equidad en el procedimiento de selección de nuevos solicitantes del Municipal de Guayaquil. Solo el 41% del personal encuestados manifiesta que es casi nunca considerado equitativo, mientras que un 4% destaca que el proceso es siempre o frecuentemente justo. Según los resultados, la entidad debería evaluar, mejorar las prácticas de selección y políticas de ingreso del personal para proporcionar equidad entre sus empleados.

12. ¿Con qué frecuencia los procesos de contratación en el GAD Municipal de Guayaquil se realizan de manera transparentes para los colaboradores?

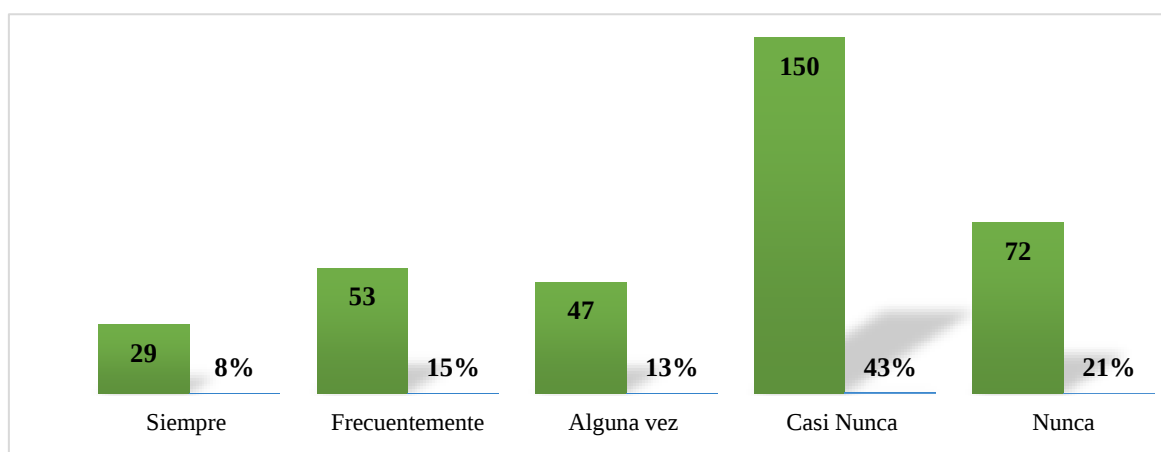
Tabla 16

Contratación

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia ab. acumulada	Frecuencia rel. acumulada
Siempre	29	8%	29	8%
Frecuentemente	53	15%	82	23%
Alguna vez	47	13%	129	37%
Casi Nunca	150	43%	279	79%
Nunca	72	21%	351	100%
Total	351	100%		

Figura 15

Contratación



Interpretación:

Según la afinidad de los colaboradores sobre la transparencia de los procesos de contratación del GAD Municipal de Guayaquil indica una captación negativa entre los colaboradores. Solo el 43% de los encuestados considera que son casi nunca considerados transparentes los procesos de contratación, Por otro lado, el 8 % de los colaboradores dice que nunca ve nitidez en estos medios. Estos resultados sugieren la necesidad de que la institución implemente medidas que fortalezcan la claridad en los procesos de contratación, con la finalidad de mejorar la confianza y la igualdad entre sus colaboradores.

13. ¿Considera que el programa de inducción del GAD Municipal de Guayaquil prepara adecuadamente a los nuevos colaboradores para sus funciones?

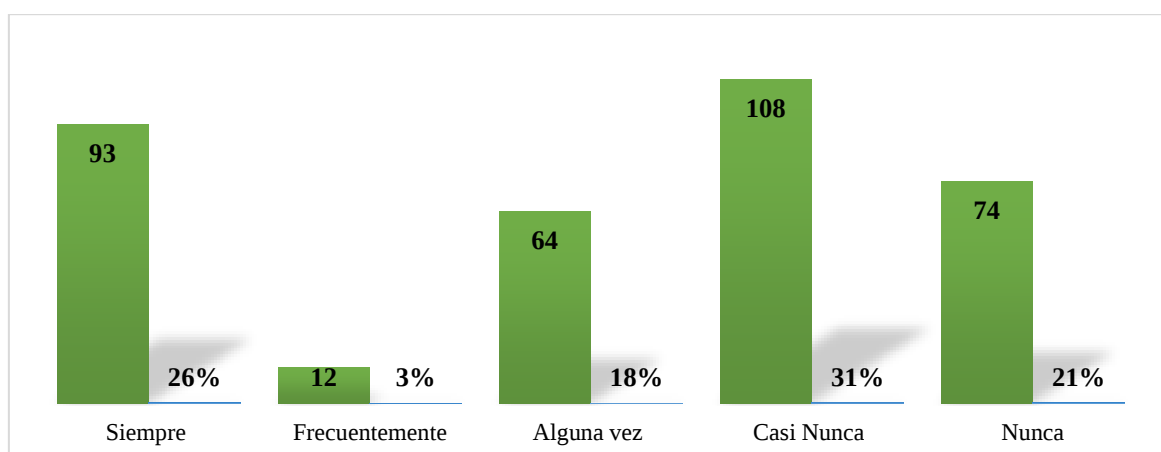
Tabla 17

Inducción

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia ab. acumulada	Frecuencia rel. acumulada
Siempre	93	26%	93	26%
Frecuentemente	12	3%	105	30%
Alguna vez	64	18%	169	48%
Casi Nunca	108	31%	277	79%
Nunca	74	21%	351	100%
Total	351	100%		

Figura 16

Inducción



Interpretación:

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas la estimación sobre la efectividad del programa de inducción del GAD Municipal de Guayaquil en la preparación de nuevos colaboradores para sus funciones revela una captación variada. Solo un 31% de los encuestados considera que la preparación es casi nunca suficiente para el programa de inducción, Por otro lado, un 3% del personal opina que esto ocurre con frecuencia. Estos resultados sugieren la necesidad de reevaluar y optimizar el programa de inducción, con el objetivo de avalar una formación más eficaz y pertinente para los nuevos integrantes del equipo.

14. ¿En qué medida las capacitaciones ofrecidas por el GAD Municipal de Guayaquil son efectivas para el desarrollo de los colaboradores?

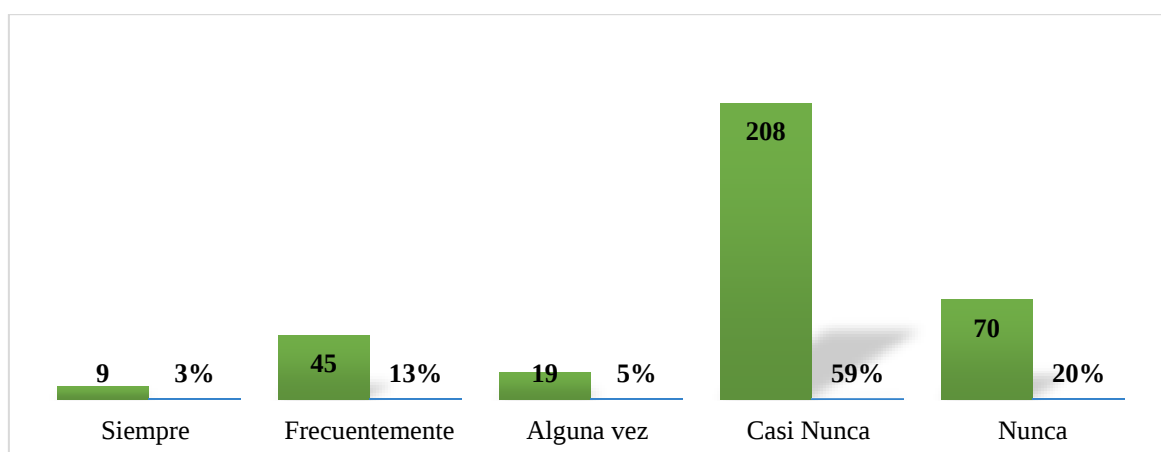
Tabla 18

Capacitación

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia ab. acumulada	Frecuencia rel. acumulada
Siempre	9	3%	9	3%
Frecuentemente	45	13%	54	15%
Alguna vez	19	5%	73	21%
Casi Nunca	208	59%	281	80%
Nunca	70	20%	351	100%
Total	351	100%		

Figura 17

Capacitación



Interpretación:

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas nos revelan que la eficacia del programa de formación sobre las capacitaciones ofrecidas por el GAD Municipal de Guayaquil para fomentar el crecimiento del personal arroja resultados preocupantes. De los encuestados, solo el 59% manifiesta que las capacitaciones son casi nunca positivas y que no se observa seguridad en ellas, mientras que un 3% del personal considera que este tipo de instrucción era beneficiosa para los colaboradores. Estos resultados sugieren la importante necesidad de revisar y optimizar el contenido y la metodología de las capacitaciones, con el objetivo de garantizar que contribuyan de manera significativa al desarrollo profesional de los colaboradores.

15. ¿Considera que las políticas de gestión del talento humano del GAD Municipal de Guayaquil ayudan a reducir el ausentismo entre los colaboradores?

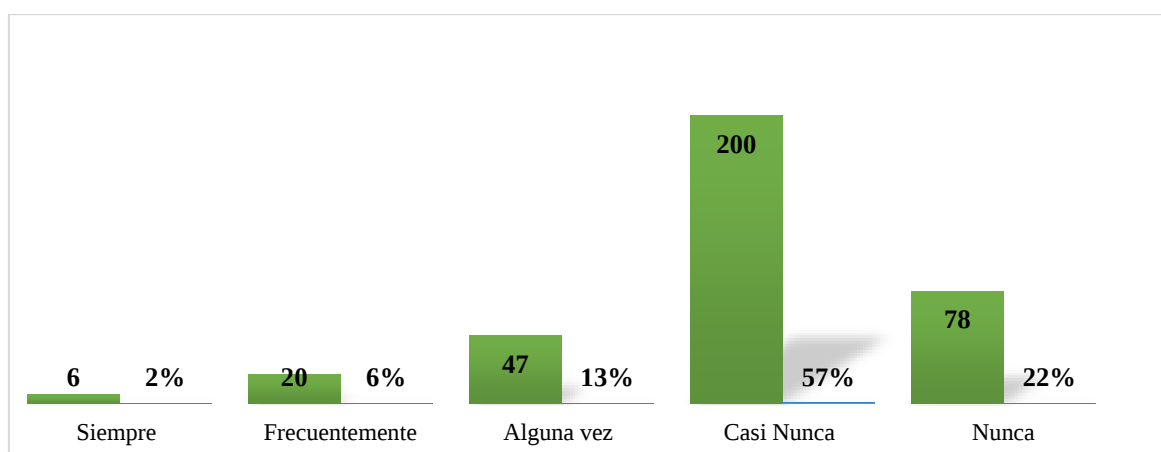
Tabla 19

Ausentismo

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia ab. acumulada	Frecuencia rel. acumulada
Siempre	6	2%	6	2%
Frecuentemente	20	6%	26	7%
Alguna vez	47	13%	73	21%
Casi Nunca	200	57%	273	78%
Nunca	78	22%	351	100%
Total	351	100%		

Figura 18

Ausentismo



Interpretación:

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas solo un 57% de los encuestados opina que su impacto es casi nunca seguro sobre las normativas de las políticas de la Gestión del Talento Humano del GAD Municipal de Guayaquil en cuanto a la reducción del ausentismo revelan una percepción mayoritariamente negativa, y un 2% del personal considera que estas políticas son efectivas siempre o frecuentemente. Estas políticas y normas indican la necesidad de revisar y fortalecer dichas habilidades para mejorar su efectividad y disminuir el ausentismo en la organización.

16. ¿Cree usted que las oportunidades de ascenso en el GAD Municipal de Guayaquil se otorgan de manera honesta a los colaboradores?

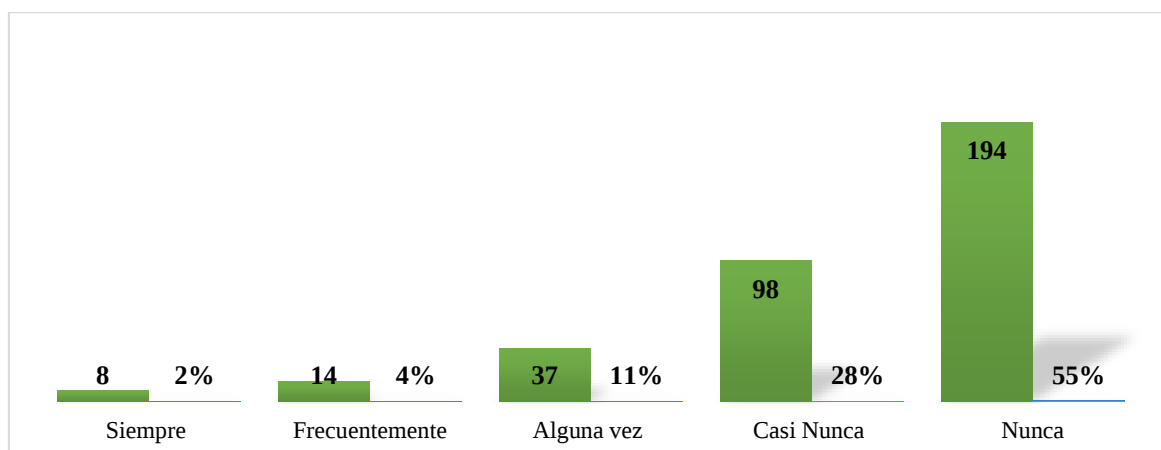
Tabla 20

Ascensos

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia ab. acumulada	Frecuencia rel. acumulada
Siempre	8	2%	8	2%
Frecuentemente	14	4%	22	6%
Alguna vez	37	11%	59	17%
Casi Nunca	98	28%	157	45%
Nunca	194	55%	351	100%
Total	351	100%		

Figura 19

Ascensos



Interpretación:

Según la evaluación sobre las oportunidades de ascenso en el GAD Municipal de Guayaquil refleja una opinión desfavorable. Solo un 55% de los encuestados sostiene que nunca percibe equidad en el proceso de ascenso. En contraste, un 2% del personal considera que las promociones se otorgan siempre o frecuentemente de manera imparcial. Estos resultados destacan la necesidad de revisar los criterios y procedimientos de promoción para garantizar una mayor igualdad en las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización.

17. ¿La rotación de los colaboradores del GAD Municipal de Guayaquil afecta el rendimiento del equipo?

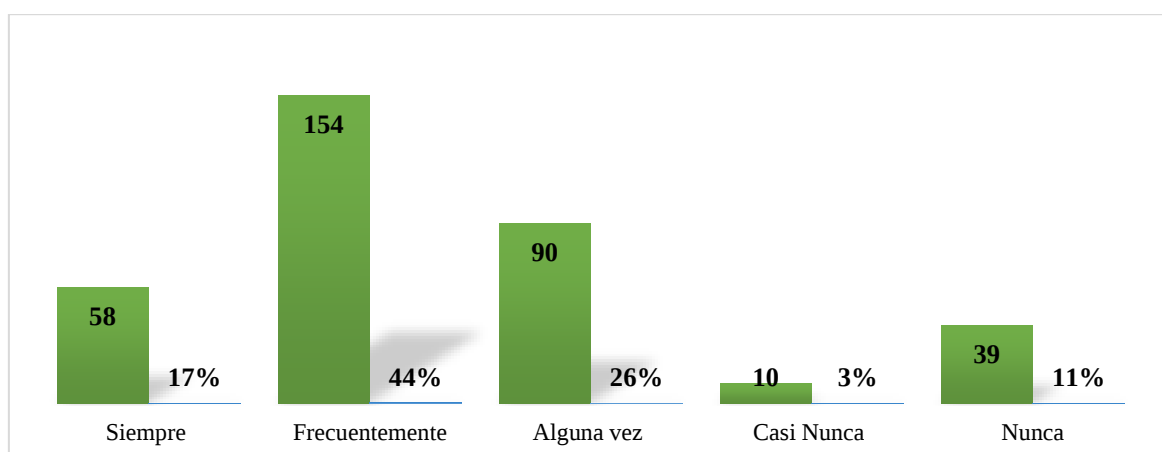
Tabla 21

Rotación

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia ab. acumulada	Frecuencia rel. acumulada
Siempre	58	17%	58	17%
Frecuentemente	154	44%	212	60%
Alguna vez	90	26%	302	86%
Casi Nunca	10	3%	312	89%
Nunca	39	11%	351	100%
Total	351	100%		

Figura 20

Rotación



Interpretación:

La rotación de colaboradores en el rendimiento del equipo en el GAD Municipal de Guayaquil revela inquietudes significativas. Un 61% de los encuestados sostiene que la rotación afecta siempre o frecuentemente el rendimiento del equipo. Mientras que un 3% considera que la rotación afecta casi nunca o nunca el desempeño de la organización. Estos resultados subrayan la importancia de abordar las causas de la rotación para mejorar el rendimiento y la cohesión del equipo dentro del establecimiento.

18. ¿Los colaboradores del GAD Municipal de Guayaquil reciben realimentación constructiva y oportuna sobre su desempeño?

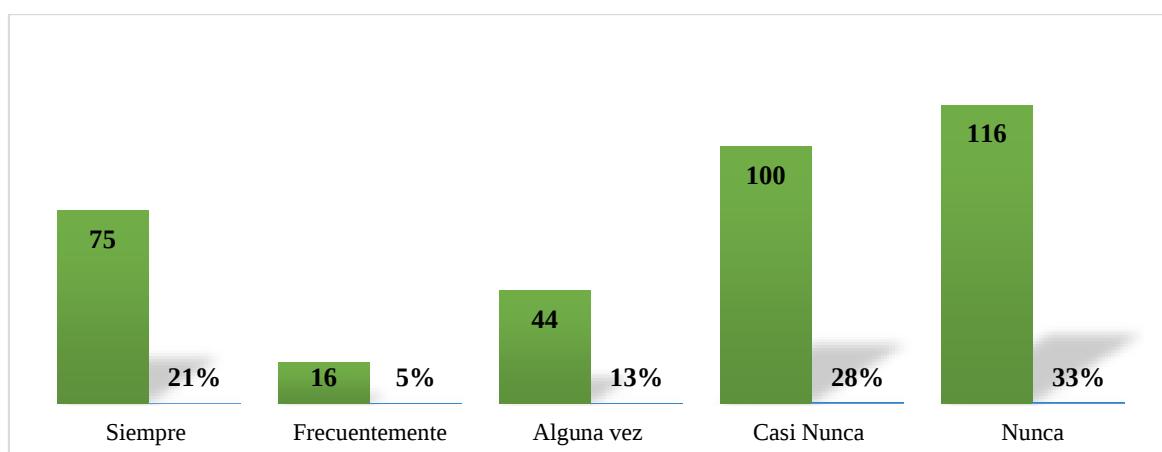
Tabla 22

Evaluación

Variable	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia ab. acumulada	Frecuencia rel. acumulada
Siempre	75	21%	75	21%
Frecuentemente	16	5%	91	26%
Alguna vez	44	13%	135	38%
Casi Nunca	100	28%	235	67%
Nunca	116	33%	351	100%
Total	351	100%		

Figura 21

Evaluación



Interpretación:

Los resultados obtenidos mediante las encuestas nos muestran un entorno alarmante sobre la realimentación constructiva por parte de los colaboradores del GAD Municipal de Guayaquil. El porcentaje de los encuestados que afirma que siempre o frecuentemente recibe acotaciones sobre su desempeño, es de apenas un 26%. Sin embargo, un notable 61% sostiene que esto ocurre casi nunca al recibir un proceso de aprendizaje. Es importante señalar que las formas de realimentación utilizadas en la institución no son resultado de evaluaciones de desempeño, sino más bien las consecuencias de conversaciones sobre los rendimientos entre supervisores directos y subordinados. Estos resultados resaltan la necesidad de implementar mecanismos más efectivos de realimentación para proveer el desarrollo profesional y mejorar el desempeño de los colaboradores en la organización.

3.2 Resultado de Entrevista al Coordinador de Talento Humano

Se realizó entrevista al Coordinador del área de talento humano quien solicitó mantener su nombre en el anonimato, por tanto, se identificará en esta investigación como *El Entrevistado*.

¿La gestión del talento humano se mide a través del uso de indicadores?

La Coordinación de Talento humano conlleva a una alta responsabilidad por ser de donde se dirigen las actividades para que se cumplan las funciones en cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta que el personal requiere contribuir al logro de los objetivos institucionales. En el área se cumplen funciones complejas con las que se busca que todo el personal esté en el lugar de trabajo aportando a través de sus funciones operativas la puesta en marcha de cada área o departamento, se trata de un trabajo en equipo donde cada uno hace su aporte a la institución, esto a su vez es revisado por el departamento cada cierto tiempo para ver si el personal está haciendo bien las actividades asignadas, pero en realidad indicadores específicos sobre el recurso humano no se manejan continuamente, es algo en lo que estamos trabajando para mejorar.

¿El área de Talento Humano utiliza indicadores para evaluar el desempeño de los trabajadores?

Actualmente no se están realizando evaluaciones de desempeño, es decir, algunas áreas evalúan el trabajo que realiza el personal adscrito, pero no tenemos un método específico de evaluación que sea aplicado a todo el personal. Hemos estado considerando esto en nuestra planificación 2025, para generar las directrices a todas las áreas y comenzar a realizar evaluaciones de desempeño semestral o anualmente. Si se realizaban hace algunos años, pero con la cotidianidad de las actividades, este tipo de procesos no hemos podido redefinirlos e implementarlos de nuevo como debe ser.

¿Se genera algún informe a la dirección de la institución sobre el desempeño de los trabajadores?

No, como le mencioné anteriormente no estamos realizando evaluaciones en la actualidad, si hemos empleado algunos indicadores para conocer la productividad de los funcionarios, pero esto se inclina más hacia los logros sociales, puntualmente los indicadores sobre el talento humano debemos retomarlo pronto y de esta manera conocer los resultados

de las responsabilidades asignadas, el desarrollo de las actividades operativas e incluso la satisfacción de los funcionarios con sus puestos de trabajo, esto es muy importante.

¿Considera usted que la situación actual en la gestión del Talento humano en el GAD Municipal de Guayaquil está incidiendo en los indicadores de resultados?

Actualmente se presentan debilidades con el uso de indicadores en la gestión del talento humano, las actividades diarias operativas y la situación de energía ha incidido en que se logren efectuar distintas actividades; en este particular, no se están empleando indicadores en la gestión.

¿El Departamento de Talento Humano estaría dispuesto a implementar una propuesta de proceso de evaluación de desempeño para el personal del GAD?

Si, todo lo que sume a la mejora en el funcionamiento del departamento es bienvenido, lamentablemente con las actividades operativas diarias que se realizan en el departamento, se han retrasado algunos procesos que requerimos retomar e implementar para lograr una mejor gestión, pero los aportes son tomados en cuenta sin duda alguna.

¿Considera que el uso de indicadores ayudará a mejorar la gestión del talento humano?

Si por supuesto, los indicadores siempre han formado parte al momento de evaluar los resultados de algún objetivo o meta a alcanzar por el GAD, de hecho, los informes de rendición anual y otros que se generan en torno a las actividades sociales que se realizan en la institución, están complementados con los resultados de indicadores que revelan el uso de recursos, la finalización de obras, las metas alcanzadas, etc. Pero si debemos gestionarlos a nivel del desempeño de los trabajadores, sus funciones, el rendimiento, los niveles de ausentismos, entre otros indicadores que han dejado de utilizarse desde hace algunos años.

Analizados los resultados obtenidos en la entrevista y encuesta, se describe los siguientes hallazgos:

Se aplicó la herramienta estadística SPSS con la finalidad de procesar los resultados obtenidos en la encuesta, donde se realizaron interrogantes relacionadas con la variable independiente: Gestión del Talento Humano y la variable dependiente: Indicadores. Los resultados de encuesta fueron codificados para luego ser procesados en el SPSS donde se analizó la correlación entre ambas variables. Los resultados se aprecian en la Figura 22:

Figura 22

Correlación entre Gestión del Talento Humano y los Indicadores de gestión

Correlaciones			
		Variable Independiente : Gestión del Talento Humano	Variable Dependiente: Indicadores de Gestión del Talento Humano
Variable Independiente : Gestión del Talento Humano	Correlación de Pearson	1	,993**
	Sig. (bilateral)		<,001
	N	351	351
Variable Dependiente: Indicadores de Gestión del Talento Humano	Correlación de Pearson	,993**	1
	Sig. (bilateral)	<,001	
	N	351	351

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

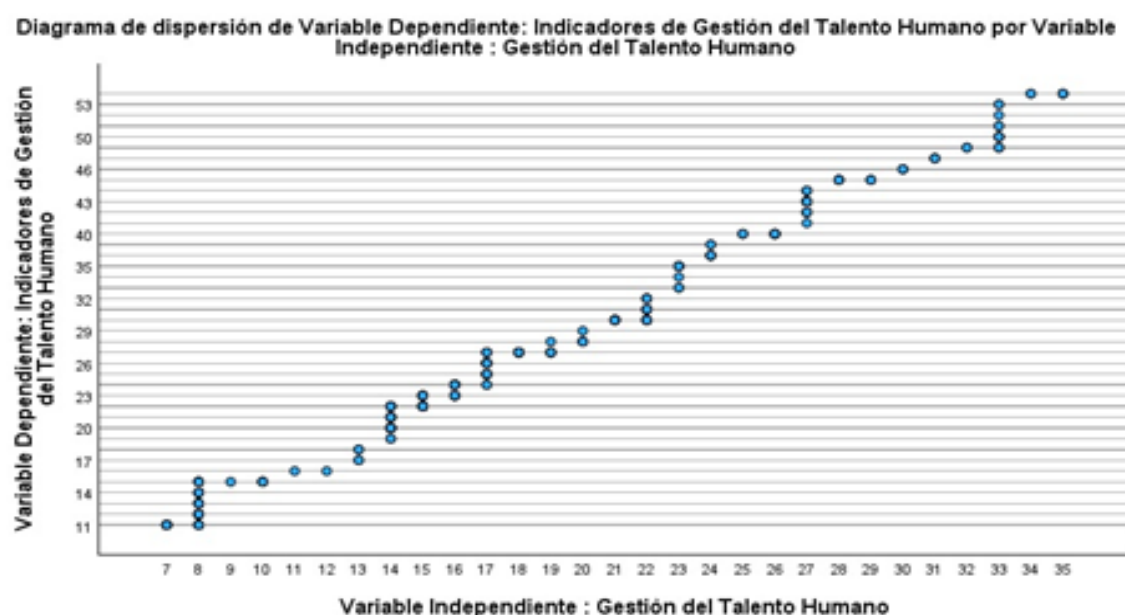
Fuente: Datos obtenidos del software estadístico SPSS.

Se aprecia en la Figura 22 la correlación entre las principales variables de estudio, obteniendo un nivel de incidencia alto de .993 considerando la correlación de Pearson. Esto indica que la correlación es muy alta y lineal, es decir, los indicadores de gestión del talento humano se ven incidido por la gestión que se realice en el GAD Municipal de Guayaquil.

Se aprecia en la Figura 23 la relación gráfica entre las variables de estudio, con una tendencia lineal positiva.

Figura 23

Correlación entre Gestión del Talento Humano y los Indicadores de gestión



Los resultados estadísticos permitieron comprobar la hipótesis general, partiendo de los siguientes enunciados:

H1 (Alternativa): La gestión del talento humano si incide en los indicadores de resultados del GAD Municipal de Guayaquil

H0 (Nula): La gestión del talento humano no incide en los indicadores de resultados del GAD Municipal de Guayaquil

De acuerdo con los datos estadísticos obtenidos, existe una correlación significativa de ,993 entonces se tiene en cuenta que si el p-valor es menor a alfa (nivel de significancia 0,05) entonces la hipótesis nula es rechazada, concluyendo que los datos no vienen de una distribución normal. Cuando esto ocurre, se acepta entonces la hipótesis alternativa la cual indica que: “La gestión del talento humano si incide en los indicadores de resultados del GAD Municipal de Guayaquil”.

Esto también pudo comprobarse a través de las fuentes teóricas revisadas y analizadas, donde los aportes de distintos autores permitieron demostrar que la gestión del talento humano tiene incidencia en los resultados de los indicadores de gestión.

Para dar cumplimiento del primero objetivo específico, se llevó a cabo una encuesta al personal que labora en el GAD Municipal de Guayaquil, para conocer aspectos relacionados a la gestión del talento humano y el uso de los indicadores de gestión. De acuerdo con las respuestas obtenidas se pudo precisar las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 23

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
– Los puestos de trabajo están claramente clasificados en las distintas áreas de trabajo. – El personal muestra disposición al cambio y la mejora del desempeño personal. – Se cuenta con políticas de talento humano. – Existen un plan de Gestión del Talento Humano conocido por los trabajadores.	– La institución puede solicitar la guía y orientación de profesionales externos expertos en la Gestión del Talento Humano, que permita mejorar los procesos en el área. – En el mercado se cuenta con diversos Software de la Gestión del Talento Humano que facilitan la planificación del personal. – Acceso a programas de capacitación virtuales y que son a bajo costo. – Accesibilidad a tecnologías innovadoras en la gestión de personal y gratuitas siendo estas plataformas, software, aplicaciones, simuladores, entre otros. – Oferta de consultorías con experticia en Gestión del Talento Humano.

Debilidades	Amenazas
–No se cumplen los procesos de reclutamientos y selección de forma clara. –No se realizan evaluaciones de desempeño al personal. –No se gestiona el ausentismo ni la alta rotación del personal. –No se ejecutan programas de capacitación efectivos. – No se evalúa la Gestión del Talento Humano. – No existen indicadores – Poca transparencia en el proceso de ascensos – Políticas no confiables para los trabajadores – Percepción negativa de la ejecución de los subsistemas de Gestión del Talento Humano	–La alta competitividad en el mercado puede ocasionar que los profesionales del GAD deserten en búsqueda de mejores oportunidades en otras instituciones donde reconozcan su desempeño. – Migración de talentos hacia la competencia. – Falta de adaptación a tecnologías emergentes. – Cambios en las leyes laborales que afecta beneficios actuales

Tabla 24

Matriz CAME cruzada con Matriz FODA

		Oportunidades	Amenazas
Matriz CAME cruzada con matriz FODA		O1. La institución puede solicitar la guía y orientación de profesionales externos expertos en la Gestión del Talento Humano, que permita mejorar los procesos en el área. O2. En el mercado se cuenta con diversos Software de la Gestión del Talento Humano que facilitan la planificación del personal. O3. Acceso a programas de capacitación virtuales y son a bajo costo. O4. Accesibilidad a tecnologías innovadoras en la gestión de personal y gratuitas siendo estas plataformas, software, aplicaciones, simuladores, entre otros. O5. Oferta de consultorías con experticia en Gestión del Talento Humano	A1. La alta competitividad en el mercado puede ocasionar que los profesionales del GAD deserten en búsqueda de mejores oportunidades en otras instituciones donde reconozcan su desempeño. A2. Migración de talentos hacia la competencia. A3. Falta de adaptación a tecnologías emergentes. A4. Cambios en las leyes laborales que afecta beneficios actuales
		Fortalezas 	Estrategias defensivas 
		F1. Los puestos de trabajo están claramente clasificados en las distintas áreas de trabajo. F2. El personal muestra disposición al cambio y la mejora del desempeño personal. F3. Se cuenta con políticas de talento humano. F4. Existen un plan de Gestión del Talento Humano conocido por los trabajadores	Estrategias ofensivas  
		F2-O2. Implementar software de la Gestión del Talento Humano: Utilizar un software que permita la gestión eficiente de personal y procesos de selección. Por ejemplo, usar un sistema como SAP en la cual es un software basado en ERP (sistema de planificación de recursos empresariales) utilizado para hacer más eficiente las operaciones. F2-O1. Gestionar asesorías de profesionales externos: Incorporar consultores en la Gestión del Talento Humano para realizar un diagnóstico y proponer mejoras. Por ejemplo, traer un experto para diseñar un programa de inducción efectivo. F4-O5. Plan de evaluación del desempeño. Planificar evaluación semestral del desempeño de los funcionarios en función de los objetivos asignados. Se puede obtener asesoramiento profesional de expertos en RRHH. F2-O3. Planes de capacitación. Aprovechamiento de las herramientas virtuales tecnológicas para capacitar al personal.	F1-A1. Desarrollar planes de retención para el talento: Crear programas de incentivos económicos y no económicos (como flexibilidad laboral) para mantener a los empleados clave. F2-A1 Crear un ambiente laboral competitivo: Establecer acciones para mejorar la competitividad en el personal en un ambiente laboral donde todos participen. F4-A3. Inducción en tecnologías emergentes. Teniendo en cuenta que la institución dispone de un plan de Gestión del Talento Humano se sugiere incorporar las oportunidades de inducción como parte del plan para enfrentar la amenaza.

		F3-A2. Estrategias de incentivos laborales. Establecer beneficios laborales e incentivos que ayuden a retener al personal, para que se sientan motivados y no abandonen el puesto de trabajo.
Debilidades	Estrategias de reorientación	Estrategias de supervivencia
D1. No se cumplen los procesos de reclutamiento y selección de forma clara.	D1-O1. Planificar el ingreso del personal. Dar cumplimiento a la Ordenanza Reglamentaria del Talento Humano del Municipio, fortaleciendo los procesos con asesoría de expertos externos en el área.	D3-A1. Manejo de indicadores de gestión de personal: Establecer el uso de indicadores para conocer los resultados en la gestión del personal, esto permitirá detectar oportunamente los aspectos a mejorar en la gestión.
D2. No se realizan evaluaciones de desempeño al personal.	D2-O1. Evaluar semestralmente al personal: Implementar un sistema de evaluación de desempeño por objetivo de forma semestral con retroalimentación constructiva para que aumente la eficacia y eficiencia.	D4-A1. Planificar talleres y capacitaciones al personal. Esto contribuirá a fomentar la motivación del personal en el desempeño de sus funciones.
D3. No se gestiona el ausentismo ni la alta rotación del personal.	D6-O4. Manejo de indicadores de gestión. Aprovechar las oportunidades en plataformas tecnológicas que describen el uso de indicadores y los análisis de estos para la toma de decisiones.	D8-A2. Revisión de las políticas de Gestión del Talento Humano. Se sugiere efectuar una revisión de las políticas de Gestión del Talento Humano para mejorarlas y considerar mayores beneficios e incentivos a los funcionarios, motivándoles también a través de evaluaciones de desempeño individual a fin de reconocer y valorar su trabajo.
D4. No se ejecutan programas de capacitación efectivos.	D7-O5. Mejora en los procesos de ascensos. Gestionar el asesoramiento con empresas expertas en manejo del Talento Humano para aprender a planificar y mejorar los procesos de ascenso del personal.	
D5. No se evalúa la Gestión del Talento Humano.		
D6. No existen indicadores		
D7. Poca transparencia en el proceso de ascensos		
D8. Políticas no confiables para los trabajadores		
D9. Percepción negativa de la ejecución de los subsistemas de Gestión del Talento Humano		

Nota. La matriz análisis CAME ayuda a definir las estrategias a partir del análisis de situaciones iniciales (análisis FODA o DAFO), es decir, permite Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar

Tabla 25*Matriz CAME cruzada con Matriz FODA*

Análisis FODA	→	Análisis CAME
Debilidades	→	Corregir
Amenazas	→	Afrontar
Fortalezas	→	Mantener
Oportunidades	→	Explotar

Nota. Las correlaciones que se encuentra a partir del análisis del FODA, en base al análisis CAME son: Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar

Al realizar la matriz CAME se han planteado varias estrategias, de las cuales se considera que el proponer un proceso de evaluación de desempeño por objetivos es una estrategia crucial y transversal para abordar varias de ellas como planes de retención, capacitación, incentivos, evaluación, ascensos, indicadores y mejora continua, son subsistemas que si influyen o su aplicación depende de los resultados de evaluación del desempeño.

El proceso de evaluación de desempeño por objetivo no solo genera beneficios para el trabajador, sino también para la organización, donde cada empleado desde su puesto de trabajo cumple unas funciones y objetivos, los cuales deben ir en concordancia con los objetivos institucionales. De esta manera, cada uno hace su aporte y demuestra sus capacidades y habilidades en el desempeño de sus funciones; a su vez, al evaluar el cumplimiento de objetivos individuales, el personal suele sentirse motivado, porque además de formar parte importante en el logro de las metas organizacionales, percibe que su trabajo está siendo valorado por las autoridades o supervisores de la institución.

De igual forma, cabe mencionar que partiendo de los resultados que arrojen las evaluaciones de desempeño individual, la institución podrá tomar decisiones en la gestión del personal, asignar funciones, ofrecer beneficios o reconocimientos al trabajo realizado, como también decidir en asuntos de rotación del personal o planes de capacitación, entre otras.

En el segundo objetivo específico se planteó proponer al GAD Municipal de Guayaquil, un proceso de evaluación de desempeño por Objetivos, que ayude a precisar el logro del personal. Esta propuesta se detalla en el Capítulo IV de esta investigación. Se propone la evaluación de desempeño por objetivo, por ser un tipo de evaluación que tiene diversos beneficios tales como:

- Los objetivos de cada trabajador se redactan en conjunto con el jefe inmediato, para que ambas partes conozcan lo que se busca lograr en determinado periodo de tiempo.
- Los objetivos deben ser claros, alcanzables y medibles.
- Cada uno de los trabajadores debe tener información precisa de los objetivos que debe cumplir en determinado periodo de tiempo.
- Los resultados de la evaluación de desempeño por objetivo pueden servir a la gerencia para la toma de decisiones relacionadas con la detección de las necesidades de capacitación, ascensos, rotación de personal, otros.
- Aumenta la motivación en el personal, al percibir que está siendo valorado por su esfuerzo personal hacia el logro de metas y objetivos institucionales.

Como tercer objetivo específico se planteó el uso de indicadores que permitan conocer la Gestión del Talento Humano en el GAD Municipal de Guayaquil. Este objetivo se responde en el apartado 4.3.5 de esta investigación; partiendo de las respuestas de la encuesta y entrevista realizada a personal del GAD, quienes indicaron que no existían indicadores de gestión del ausentismo, ni de la rotación del talento humano, indicador de objetivos cumplidos, productividad laboral, ascenso, capacitaciones.

Los indicadores que se proponen para el GAD Municipal son los siguientes:

- *Indicador de satisfacción empleados = (% de empleados satisfechos - % de empleados insatisfechos)*
- *Indicador de satisfacción usuarios = (% de usuarios satisfechos - % de usuarios insatisfechos)*
- *(*) SL (Seguridad Laboral); CRI (Calidad de las Relaciones Interpersonales); RR (Reconocimiento y Realimentación); ASL (Ambiente y Seguridad Laboral)*

3.3 Discusión de resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta se pudo conocer de forma general que entre los errores que actualmente se precisan en la gestión del talento humano, se distingue que el personal del GAD no es evaluado, es decir, en algunas áreas de la institución el personal es supervisado en el desarrollo de sus funciones, pero no existe un modelo de evaluación para toda la institución que permita al departamento de talento humano reunir toda la información suficiente y necesaria del desempeño de los funcionarios. Esto resalta la importancia de lo señalado por Chicaiza et al. (2023), quienes comparten que, el desempeño laboral es el valor en que el talento humano, lleva a cabo las acciones y tareas de la organización de acuerdo con ciertos criterios, estándares, pautas de acción o logra resultados de acuerdo con los planes señalados. Por tanto, si el Departamento de Talento Humano no gestiona evaluaciones al personal, es probable que se esté afectando la motivación y los resultados de las funciones en cada puesto de trabajo.

De esta manera, la implementación de un modelo de evaluación de desempeño por objetivo resulta muy pertinente para la coordinación de talento humano, tal como lo sostienen Calderón et al. (2021). Al mencionar que la evaluación del desempeño se convierte en el principal parámetro para realizar un estudio profundo de los puestos de trabajo y determinar si existen debilidades o fortalezas en las funciones realizadas por el personal.

De igual forma, no se hace entrega de las funciones por escrito al personal, lo que a su vez impide que se asignen objetivos de desempeño individual, afectándose el logro de metas y objetivos establecidos por la institución. Es importante mencionar que los objetivos que se plantea el GAD a nivel general durante un periodo de tiempo pueden ser alcanzados con la participación de cada uno de los funcionarios desde sus puestos de trabajo, sin embargo, cuando no se asignan los objetivos al personal, los resultados pueden no ser los mejores en la productividad ni en el logro de lo esperado. Esto concuerda con lo que mencionaron Falcones y Zambrano (2022), al señalar que la entrega de funciones al personal es uno de los principales pasos que garantizarán el triunfo en las actividades de la institución, incluso debe realizarse con un nivel de formalidad, de manera que quede claro el compromiso por parte del trabajador en el desempeño de sus actividades. La entrega de funciones por escrito se convierte en un aval principal para posteriormente realizar evaluaciones o detectar debilidades o aspectos a mejorar.

Asimismo, se considera importante mejorar la aplicación de indicadores de gestión que le permitan a la Coordinación de Talento Humano conocer los resultados puntuales vinculados al personal, porque en la actualidad la institución sí utiliza indicadores, pero con finalidades generales relacionados con la gestión institucional, con mayor énfasis para evaluar los resultados sociales y presupuestarios de la institución, pero los afines al personal, no se han implementado en los últimos años. Tal como lo afirman Sánchez et al. (2023), los indicadores del talento humano son esenciales en la gestión del personal, además de sumar en otros aspectos como motivación y buen clima laboral.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 Justificación de la propuesta

En un contexto de creciente demanda por parte de la ciudadanía y la necesidad de una gestión más eficiente, el GAD Municipal de Guayaquil, enfrenta el reto de continuar gestionando correctamente el talento humano para alcanzar resultados beneficiosos tanto para el personal como para la institución. La presente propuesta se hace teniendo en cuenta las debilidades que se detectaron en el levantamiento de la información, en torno al problema de estudio.

De esta manera, la propuesta se justifica porque brinda una alternativa de solución al GAD Municipal de Guayaquil, para que mejore la gestión del talento humano y a su vez establezca indicadores de gestión del personal tomando como punto de partida los resultados de la evaluación del desempeño.

4.2 Objetivo de la propuesta

- Proponer un proceso de evaluación de desempeño semestral basado en el método por objetivos, dirigido a todo el personal del GAD Municipal de Guayaquil, cuyos resultados permitirán determinar el nivel de cumplimiento del personal, para posteriormente tomar acciones relativas a la gestión del talento humano (Ver un ejemplo del formato de evaluación en el anexo 12).

4.3 Estructura de la propuesta

4.3.1 Periodicidad

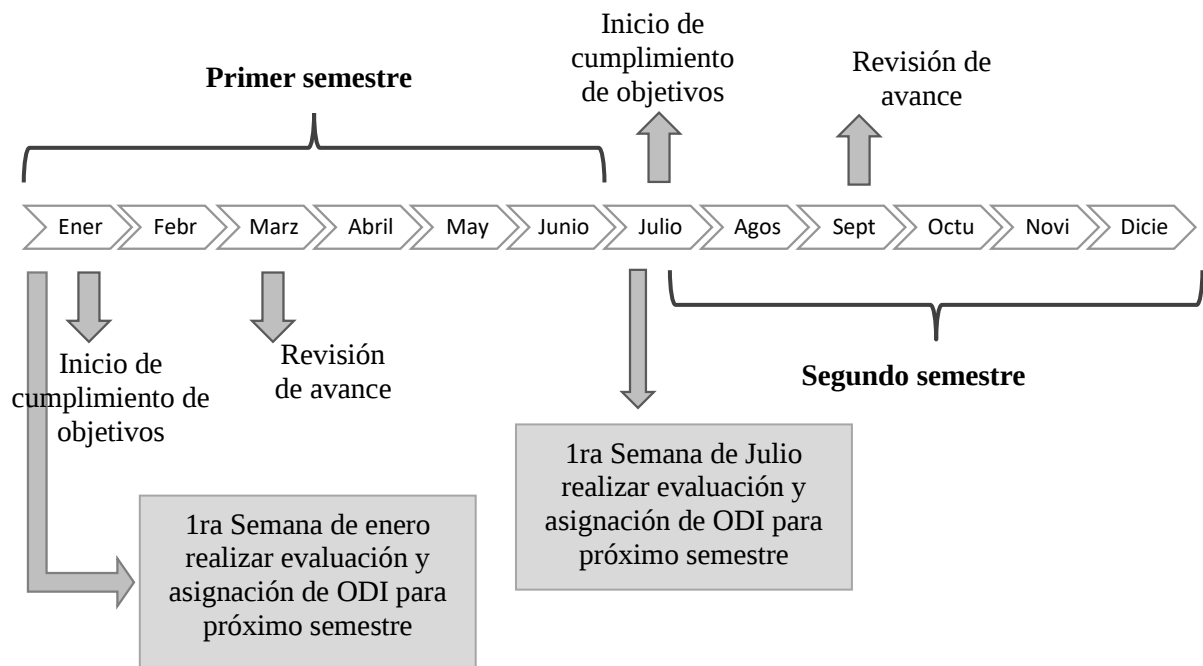
Se recomienda que la propuesta de proceso de evaluación de desempeño se realice de forma semestral, es decir, se evalúen los objetivos asignados por el periodo de seis meses, con una revisión de los avances de forma trimestral, con el propósito de conocer si el personal cuenta con lo requerido para cumplir sus objetivos, el funcionamiento de los equipos, los materiales e insumos requeridos, entre otros aspectos que caracterizan los puestos de trabajo.

De esta manera, es recomendable asignar los objetivos en la primera semana del mes de enero, para el mes de marzo se recomienda hacer una revisión a los avances, posteriormente

se realiza la evaluación al finalizar el mes de junio. En el siguiente esquema se ejemplifica el periodo de aplicación y evaluación:

Figura 24

Ejemplo de periodicidad en la evaluación



4.3.2 Método de Evaluación

El método de evaluación que se propone es el método por objetivos, es decir, se centra en la evolución del trabajador hacia la consecución de los objetivos en determinado periodo de tiempo. Una de sus principales ventajas de este método es que permite alinear los objetivos a las funciones que desempeña cada trabajador, promoviendo así el lineamiento estratégico (Durán, 2020).

4.3.3 Ponderaciones obtenidas

Para conocer la forma en que se realizan las ponderaciones, se muestra el ejemplo descrito en la Tabla 26. Se inicia con la asignación de cinco objetivos de desempeño individual, como se visualiza en la primera columna.

Tabla 26

Asignación de Objetivos de Desempeño Individual y ponderación



FORMATO DE ASIGNACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL

	Objetivo De Desempeño Individual	Peso	Rango					Peso x Rangos
			1	2	3	4	5	
1	Generar los reportes de asistencia del personal, como máximo un día hábil después de finalizado el mes.	10				4		40
2	Emitir reportes mensualmente y entregar a la coordinación del área durante los primeros tres días después de finalizado cada mes	10				4		40
3	Archivar toda la documentación del área	10			3			30
4	Realizar clasificación de los documentos recibidos y enviados y precisar sus contestaciones de forma diaria	10				4		40
5	Hacer entrega al jefe inmediato de las irregularidades detectadas en la asistencia del personal	10			3			30
	TOTAL	50	TOTAL					180

Fuente: Adaptado de SNCF (2013)

- Seguidamente, se asigna un peso a cada uno de los objetivos como se ve en el ejemplo.
- El peso asignado a cada objetivo debe sumar en total 50 puntos y de preferencia debe realizarse en conjunto (evaluador-evaluado) de manera que se fomente la comunicación y el acuerdo en el peso que tendrá cada objetivo individual.
- Cada objetivo y su peso debe asignarse al inicio del periodo a evaluar.
- Llegada la fecha de evaluación, se asigna el nivel de rango obtenido en el cumplimiento y desempeño del trabajador. Para esto se tienen en cuenta los niveles de rango que se describen en la Tabla 27.

Tabla 27*Rangos y descripción*

Nivel del Rango	Descripción del Rango
1	Desempeño muy por debajo de lo esperado
2	Desempeño por debajo de lo esperado
3	Desempeño dentro de lo esperado
4	Desempeño sobre lo esperado
5	Desempeño Excepcional

Nota. Los rangos se asignan previa evaluación de los resultados en el cumplimiento de los objetivos asignados. Fuente: Adaptado de SNCF (2013)

- En el ejemplo de la Tabla 26, al Objetivo 1 se le evaluó con un rango de 4, es decir, el trabajador tuvo un desempeño sobre lo esperado; al Objetivo 2, se le evaluó igual con un rango de 4; el Objetivo 3 fue evaluado con rango 3, es decir, el trabajador tuvo un desempeño dentro de lo esperado; el Objetivo 4 se ponderó con rango 4 y el Objetivo 5 con rango 3.
- Seguidamente, se multiplica cada **peso** por el **rango** de cada objetivo obteniendo el total en la última columna del ejemplo en la Tabla 26.
- Luego se obtiene la sumatoria obtenida en la evaluación. Ejemplo en la Tabla 28.

Tabla 28*Puntuación final evaluación de desempeño*

Puntuación Final	180
Firma Evaluador	Firma Evaluado conforme
Observaciones:	

Fuente: Adaptado de SNCF (2013)

- Obtenida la puntuación se ubica en los rangos que se observan en la Tabla 29:

Tabla 29*Rango de productividad y desempeño*

Escala Cuantitativa	Rango de Desempeño	Definición de los rangos de desempeño
50-89	Desempeño muy por debajo de lo esperado	Desempeño Deficiente, no cumple con los objetivos asignados. Muy por debajo de lo esperado
90-129	Desempeño por debajo de lo esperado	Desempeño cumpliendo parcialmente los objetivos asignados. Por debajo de lo esperado.
130-169	Desempeño dentro de lo esperado	Desempeño satisfactorio, cumple con los objetivos asignados. Dentro de lo esperado
170-209	Desempeño sobre lo esperado	Desempeño por encima de lo esperado y cumplimiento de los objetivos, en ocasiones obtiene logros adicionales. Sobre lo esperado.
210-250	Desempeño Excepcional	Desempeño consistentemente extraordinario y contribuye a logros adicionales fuera de sus objetivos de desempeño individual. Productividad alta.

Fuente: Adaptado de SNCF (2013)

- En el ejemplo desarrollado, el desempeño del trabajador estuvo por **Sobre lo Esperado**.
- Es importante mencionar que las puntuaciones menores a 130 deben ser revisados y atendidos, al considerarse puntuaciones por debajo de lo esperado, es decir, que los objetivos no se cumplieron, por ello amerita que se efectúen reuniones con este personal para conocer las razones o causas que no permitieron el logro de los objetivos, a fin de tomar las medidas o acciones necesarias de mejora.

4.3.4 Documentación

Como principales documentos que se requieren para llevar a cabo el proceso de evaluación se indican los siguientes:

- **Funciones por escrito entregadas a cada uno de los trabajadores:** Previamente a iniciar con el proceso de evaluación, es importante que cada trabajador tenga por escrito las funciones de su puesto de trabajo, con el propósito de que los objetivos asignados tengan estrecha relación con sus funciones (Ver Anexo 10).
- **Formatos de evaluación firmados por el evaluador y el evaluado:** Es necesario que el formato de evaluación del desempeño y los objetivos asignados sean firmados

tanto por el evaluador como por el evaluado, para que exista conocimiento de ambas partes y no se generen inconvenientes o diferencias al momento de la evaluación (Ver Anexo 11).

4.3.5 Planificación de la evaluación

- La evaluación se realizará en la primera semana del mes inmediato al finalizar el semestre, por ejemplo, en el mes de julio o mes de enero de cada año.
- De igual forma, es importante que el departamento de Talento Humano gestione esta planificación para que existan los formatos de evaluación suficientes al momento de iniciar el proceso.
- También se debe gestionar o hacer una llamada a cada departamento, de coordinar los jefes inmediatos y los subordinados para que realicen una reunión en la primera semana de julio o primera semana de enero, y acordar los objetivos de desempeño.
- El departamento de Talento Humano también debe reunir todas las evaluaciones previamente firmadas por los evaluadores y evaluados, y notificar de manera formal al trabajador sobre los resultados.
- De igual forma, el departamento de Talento Humano debe gestionar la conformación de un Comité Pos-evaluación, para que detecte las necesidades de capacitación que tenga el personal, teniendo en cuenta los resultados obtenidos.

4.3.6 Acciones pos-evaluación

Los resultados de la evaluación deben ser analizados por un Comité Pos-evaluación, con la finalidad de detectar las necesidades de capacitación que requiere el personal, los cambios en puestos de trabajo, revisar las funciones del personal, entre otros aspectos que ayudarán a la toma de decisiones respecto al personal de la institución. Esto se hará con mayor énfasis en los casos en que los resultados de las evaluaciones estuvieron **Por Debajo de lo esperado** (Rango 90-129) o **Muy por debajo de lo esperado** (Rango 50-89).

4.4 Propuesta de indicadores de gestión del talento humano

Se sugiere al Departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Guayaquil, que, unido al proceso de evaluación de desempeño, incorpore los siguientes indicadores, para complementar la gestión del personal y conocer sus resultados:

4.4.1 Indicador de Objetivos Cumplidos

Este indicador le permite al departamento de Talento Humano conocer el porcentaje de los objetivos cumplidos en determinado periodo de tiempo, debiendo tener en cuenta en el numerador, los objetivos que se hayan cumplido en un 100% con la finalidad de precisar la cantidad de porcentaje no ejecutado para efectuar las revisiones e indagaciones necesarias y determinar las causas.

Pueden darse casos en los que los objetivos se plantearon erradamente, o se presentaron situaciones que no estuvieron bajo control del trabajador impidiéndole lograr el objetivo, también factores externos que hayan incidido en el cumplimiento de los objetivos, o simplemente ineficiencia en el desempeño de las funciones. La fórmula que identifica este indicador es la siguiente:

$$\text{Indicador de Objetivos cumplidos} = \frac{\text{Número de objetivos ejecutados en un 100\%}}{\text{Número total de objetivos asignados}} \times 100$$

4.4.2 Indicador de productividad laboral

Este indicador permite conocer la productividad del trabajador en cuanto a las horas trabajadas y el servicio producido. Puede utilizarse, por ejemplo, en casos donde se brinde atención a las personas, buscando la relación entre las personas que fueron atendidas y resueltas sus solicitudes y las horas trabajadas. La fórmula que identifica este indicador es la siguiente:

$$\text{Indicador de Productividad laboral} = \frac{\text{Servicios producidos}}{\text{Horas trabajadas}}$$

4.4.3 Indicador de Rotación de personal.

La rotación de personal es un aspecto que debe ser controlado por el departamento de Talento Humano, con el propósito de conocer que movimientos se han generado en el personal en cuanto a ingresos o egresos. La continua deserción es un factor que debe considerarse alerta para la institución, presentándose la necesidad de analizar las causas que lo esté generando, pudiendo ser insatisfacción en el trabajo, desmotivación, entre otros. La fórmula es:

$$\text{Indicador de Rotación de personal} = \frac{\text{Empleados que dejan la institución}}{(\text{Empleados al inicio} + \text{empleados al final})/2}$$

4.4.4 Indicador de ausentismo

Este indicador permite a la coordinación de Talento Humano determinar el porcentaje de ausentismo del trabajador, obtenido a través de la relación entre las horas trabajadas y las horas que debió trabajar. Este indicador va de la mano con la productividad y otros indicadores que revelan el desempeño en general del talento humano. Se considera importante analizar los resultados de forma integral, teniendo en cuenta todos los indicadores. La fórmula que identifica este indicador es la siguiente:

$$\text{Indicador de ausentismo} = \frac{\text{Total de horas trabajadas}}{\text{Horas que debió trabajar}} \times 100$$

4.4.5 Indicador de ascenso

Este indicador es importante para la toma de decisiones de la institución, en cuanto a los ascensos que se han llevado a cabo en determinado periodo; suele considerarse un factor que motiva al personal y debe tenerse en cuenta en las planificaciones presupuestarias. El indicador de ascenso va más allá de generar puestos de trabajo en un nivel superior, amerita un análisis exhaustivo de las necesidades de la institución y las alternativas internas para colocar personal en cargos que se requieran. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Indicador de ascenso} = \frac{\text{Total empleados ascendidos}}{\text{Total empleados}} \times 100$$

4.4.6 Indicador de capacitaciones

Este indicador revela el porcentaje de capacitaciones al personal, lo cual debe considerarse un aspecto que no debe omitirse en el desarrollo del personal, lo que a su vez contribuirá a un mejor desempeño en el puesto de trabajo. Asimismo, conocer el porcentaje de capacitación, le permite a la institución medir el rendimiento del personal antes de la capacitación y después de la capacitación. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Indicador de Capacitaciones} = \frac{\text{Total capacitaciones ejecutadas}}{\text{Total capacitaciones programadas}} \times 100$$

4.4.7 Indicador de satisfacción de empleados

El indicador de satisfacción de empleados resulta un indicador muy importante porque revela si la gestión del talento humano se está realizando correctamente, si se están cumpliendo con los derechos de los trabajadores, las condiciones de trabajo, el ambiente laboral, entre otros aspectos. Incluso guarda relación con la evaluación del desempeño porque el personal se sentiría motivado y valorado su trabajo. La fórmula para calcular el % de satisfacción laboral sería la siguiente:

$$\text{Indicador de satisfacción empleados} = (\% \text{ de empleados satisfechos} - \% \text{ de empleados insatisfechos})$$

Para conocer el nivel de satisfacción o insatisfacción de los empleados, se puede aplicar una encuesta al personal, donde se les realice preguntas vinculadas al clima laboral, las condiciones de trabajo, seguridad e higiene, entre otros. Luego, al determinar los porcentajes de respuestas obtenidas, se restan tales porcentajes como se aprecia en la formula anterior.

4.4.8 Indicador de satisfacción de usuarios

Este indicador mide la satisfacción que tienen los usuarios con los servicios que ofrece el GAD Municipal de Guayaquil. Es importante acotar que los indicadores para medir la satisfacción de los usuarios pueden ser diversos, entre los que se propone una *Encuesta de Satisfacción*, donde se pregunten a los clientes la percepción o nivel de satisfacción “mucho o poco” sobre los servicios recibidos, para posteriormente dar porcentaje a los resultados y restarlos, los de tendencia positiva menos los de tendencia negativa y conocer el % de satisfacción.

$$\text{Indicador de satisfacción usuarios} = (\% \text{ de usuarios satisfechos} - \% \text{ de usuarios insatisfechos})$$

4.4.9 Indicador de clima laboral

Para conocer el clima laboral uniendo cuatro componentes cuyos resultados pueden obtenerse con encuestas que se realicen al personal calificando del 0 al 100 cada una de ellas y luego dividiendo para cuatro, como se muestra a continuación:

$$\text{Clima Laboral} = (SL + CRI + RR + ASL) / 4$$

(*) SL (*Seguridad Laboral*); CRI (*Calidad de las Relaciones Interpersonales*); RR (*Reconocimiento y Retroalimentación*); ASL (*Ambiente y Seguridad Laboral*)

CONCLUSIONES

La revisión a distintas fuentes de información académicas e investigaciones relacionadas al presente tema, permitieron brindar una fundamentación teórica que respalda la importancia de la Gestión del Talento Humano y el uso de indicadores para conocer los resultados en dicha gestión. La gestión de personal en el GAD Municipal de Guayaquil requiere fortalecer algunos aspectos que contribuyan a fomentar la motivación del personal y por ende el desarrollo de sus funciones y desempeño.

Al diagnosticar la situación problema en el GAD Municipal de Guayaquil, respecto a la Gestión del Talento Humano y el uso de Indicadores de Resultados se pudo conocer que no se realizan evaluaciones de desempeño a todo el personal, tampoco se asignan funciones por escrito, que, entre otras debilidades de la gestión, afectan los resultados en el desempeño de los trabajadores. Esto se une al poco o nulo uso de indicadores de recursos humanos, dejando comprender la importancia de mejorar estos aspectos para la toma de decisiones.

Se propuso al GAD Municipal de Guayaquil un proceso de evaluación de desempeño que ayudará a precisar el logro de los objetivos asignados al personal, partiendo de la importancia que tiene la asignación de funciones por escrito a cada uno de los trabajadores y posteriormente la asignación de objetivos de desempeño individual (ODI) que facilitar realizar la evaluación del desempeño y las competencias del cargo, para luego determinar el rango de desempeño.

El uso de indicadores permitirá conocer la Gestión del Talento Humano en el GAD Municipal de Guayaquil, lo que a su vez se convierte en información que puede tomar el departamento de talento humano para estructurar planes de capacitación, programar ascensos, delegar responsabilidades, evaluar resultados, entre otros. Los indicadores son esenciales para medir la forma en que se están haciendo las cosas, la manera en que se están utilizando los recursos y el logro de las metas planteadas para determinado periodo.

Asimismo, se pudo comprobar la hipótesis planteada, porque gestionar correctamente el talento humano, sí incide en los resultados de los indicadores de recursos humanos, porque miden si se están efectuando correctamente las actividades operativas, lo cual influye en el mejoramiento de la función pública, agregando valor a la calidad del servicio que brinda el GAD Municipal de Guayaquil.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al departamento de talento humano del GAD Municipal de Guayaquil, revisar periódicamente los aportes teóricos innovadores sobre cómo gestionar el talento humano, porque en muchos casos proponen respuestas dinámicas y creativas a problemas que se generan dentro de las organizaciones, aportando mayores niveles de eficiencia al desempeño del personal y mejorando los procesos.

Se recomienda al GAD realizar encuestas al personal para conocer el grado de satisfacción en la gestión del departamento de talento humano, lo que a su vez permitirá precisar fortalezas y debilidades en la gestión para mejora de los procesos. Diagnosticar la situación del departamento ayuda a la dirección de la institución en la toma de decisiones, siendo necesario para identificar áreas críticas que requieran atención inmediata.

Se recomienda aplicar el proceso de evaluación de desempeño propuesto a través de esta investigación, considerado un proceso esencial que ayudará a mejorar el desempeño de los funcionarios, fomentando la motivación al logro de metas y objetivos.

Se recomienda el uso de indicadores de gestión del personal, para conocer si se están cumpliendo los objetivos propuestos, no solo a nivel interno sino también en los proyectos que el GAD desarrolla socialmente, entendiendo que el desempeño de los trabajadores influye en las metas sociales y los beneficios a las comunidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, J. (2024). *Presupuesto por resultados y gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Picota, 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad Cesar Vallejo, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81216/Alvarado_VJC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arenas, A., & Lima. (2021). *Implementación de una caja de herramientas para el diagnóstico de necesidades de capacitación de los órganos y unidades orgánicas del Ministerio de la Producción*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú. Obtenido de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20169/LIMA%20BAQUERIZO_ANGELES%20ARENA_IMPLEMENTACION_CAJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Argimón, J., & Jiménez, J. (2019). *Métodos de Investigación Clínica Y Epidemiológica* (Quinta ed.). Madrid: Elsevier.
- Arias, F. (2017). *El proceso de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas : Editorial Episteme.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico Organización Territorial Autonomía y Descentralización*. Quito: Presidencia de la República.
- Ayensa, Á. (2022). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* (. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Bagua, O., & Peñafiel, B. (2022). *Diseño de un plan organizacional para mejorar la gestión de talento humano en la microempresa ECOFERRO*. [Tesis de Grado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte]. Repositorio Institucional de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5658/1/T-ULVR-4608.pdf>
- Basurto, R., & Yoza, N. (2022). Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias*

- Becker, B. (2021). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Blejmar, B. (2022). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. Editorial Noveduc.
- Bravo, W., & Delgado, B. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56. doi:10.51528/rp.vol9.id2324
- Cabrerizo, M. (2022). *El Vendedor: Formación, motivación y remuneración*. Editorial Editex.
- Calle, M., García, F., & Osuna, A. (2020). Análisis de la gestión del talento en función de sus dimensiones y procesos. Un estudio de casos. *Cuadernos de Administración*, 23(1), 1-13. Obtenido de https://journal.repositoriodigital.com/index.php/cuadernos_admon/article/view/25850
- Camacho, A. (2015). *Indicadores de Gestión en la Administración de Personal*. Editorial GRIN Verlag.
- Cappelli, P. (2019). *Definiciones de La Evaluación del Desempeño*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Cardona, M. (2020). Una mirada a la evaluación 360° como parte de la gestión del talento humano. *Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.*, 1-17. Obtenido de https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1913/UNA_MI_RADA_EVALUACI%c3%93N_360%c2%b0_COMO_PARTE_GESTI%c3%93N_TALENTO_HUMANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Caro, E. (2022). *Proyecto de Descentralización del servicio de mediación comunitaria en la ciudad de Villa Maria, Córdoba, Argentina*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional Villa María]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Villa María, Argentina. Obtenido de http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=41282

- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 384-703. doi:10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Centeno, A., & González, K. (2020). Análisis de la rotación de personal: estudio de caso. 1-18. Obtenido de <https://ru.iiec.unam.mx/5215/>
- CEPAL. (2022). *Gobiernos Autónomos Descentralizados de Ecuador*. Obtenido de Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo: [https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/gobiernos-autonomos-descentralizados-de-ecuador#:~:text=Los%20Gobiernos%20Aut%C3%B3nomos%20Descentralizados%20\(GAD,Autonom%C3%ADas%20y%20Descentralizaci%C3%B3n%20\(COOTAD\).](https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/gobiernos-autonomos-descentralizados-de-ecuador#:~:text=Los%20Gobiernos%20Aut%C3%B3nomos%20Descentralizados%20(GAD,Autonom%C3%ADas%20y%20Descentralizaci%C3%B3n%20(COOTAD).)
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión de Talento Humano*. Independently Published.
- Chicaiza, E., Salazar, C., & Chávez, H. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Caso de estudio “Lácteos Maribella”. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(35), e2301032. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8910614.pdf>
- Coens, T. (2020). *Abolir las evaluaciones de desempeño: por qué son contraproducentes y qué hacer en su lugar*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Collings, D. (2021). *Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga*. Irlanda: Routledge y Oxford University Press.
- Constitución de la República del Ecuador, 20 de octubre de 2008 (Ecuador) (2008).
- Contraloría General del Estado. (2023). *Examen Especial a los subsistemas de planificación de Talento Humano, clasificación de puestos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guayaquil*. Contraloría General del Estado. Obtenido de <https://www.guayaquil.gob.ec/wp-content/uploads/Documentos/Documentos-transparencia/AG-AAA-2024-1760.pdf>
- Coronel, M., Bermeo, K., & Narváez, C. (2021). Evaluación del desempeño por competencias en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues: Período 2018. *Revista Cienciamatria*, 7(12), 411-436. doi:10.35381/cm.v7i12.435

- Cosio, K. (2021). *Rotación de personal y productividad laboral en la municipalidad distrital de Huaura, 2021*. [Tesis de Grado, Universidad Alas Peruanas]. Repositorio Institucional de la Universidad Alas Peruanas, Perú. Obtenido de https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/11288/12.%20T059_70001174_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Creswell, J. (2021). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Cruz, C. (2023). *Tendencias de la gestión del talento humano*. [Tesis de Especialización, Universidad Jorge Tadeo Lozano]. Repositorio Institucional de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/31606/Trabajo%20de%20grado%20Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cuenca, J. (2012). *Manual de Dirección y Gestión de los Recursos Humanos en Gobiernos Locales*. Editorial Instituto Nacional de Administración Pública.
- De Faria Mello. (2004). *Evaluación de Desempeño Laboral*. Perú: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Del Pino, G., & González, Á. (2023). Talento humano y desempeño laboral de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Jipijapa. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada*, 7(13), 57-77. Obtenido de <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/392>
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Pearson.
- Domínguez, Y. (2022). Instrumentos y tipos de evaluación. *ConCiencia Serrana Boletín Científico de la Escuela Preparatoria Ixtlahuaco*, 4(7), 37-39. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/ixtlahuaco/article/view/8460>
- Durán, A. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. Editorial Elearning, S.L.
- Falconés, K., & Zambrano, L. (2022). *Evaluación de la gestión administrativa y su influencia en la satisfacción laboral de los servidores públicos del GAD del Cantón Tosagua*. [Tesis de Grado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí]. Repositorio Institucional de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador. Obtenido de https://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/2008/1/TIC_AP54D.pdf

- Flauba, A. (2023). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chone*. [Tesis de Maestría, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí]. Repositorio Institucional de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2329/1/TTMGP18D.pdf>
- GAD Municipal de Guayaquil. (2012). *Ordenanza Reglamentaria del Talento Humano del GAD Municipal de Guayaquil*. Obtenido de <https://www.guayaquil.gob.ec/wp-content/uploads/2021/10/2012-12-27-Ordenanza-Reglamentaria-del-Talento-Humano-del-GAD-Municipal-de-Guayaquil.pdf>
- Galleani, R. (2023). *Coaching para competencias laborales. Gestión en Talento Humano*. Ediciones Olejnik.
- García, D., Calle, A., & Solorzano, B. (2023). Examen Especial a la Gestión del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales del Ecuador. *Contribuciones Economía*, 21(2), 28-41. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/371628393_Examen_Especial_a_la_Gestion_del_Talento_Humano_en_los_Gobiernos_Autonomos_Descentralizados_Municipales_del_Ecuador
- García, J. (2022). *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- García, J. (2022). *Operaciones administrativas de recursos humanos 2022*. Editorial Editex.
- González, D. (2022). *Los niveles de la motivación. Teoría y Evaluación*. Editorial Pueblo y Educac.
- González, N., Guzmán, J., Olguín, J., Obando, J., & Gamboa, F. (2019). *Mercadotecnia y competitividad*. Editorial Palibrio.
- Grote, D. (2020). *The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide for Managers*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Groysberg, B. (2021). *Beneficios de la Evaluación del Desempeño*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Guerra, I. (2007). *Evaluación y mejora continua. Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. Editorial AuthorHouse.

- Guevara, M. (2023). *Apoyo Administrativo a la gestión de recursos humanos*. Editorial Tutor Formación.
- Hatúm, A., & Marchiori, E. (2021). *Gestión de personas en organizaciones innovadora. Manual de teoría y práctica profesional*. Ediciones Granica.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGraw-Hill.
- Hernández, G., Conde, J., Lara, D., Sosa, N., Sánchez, N., Paredes, B., . . . Martínez, S. (2023). *Capital humano e innovación. Un realidad en el desarrollo de las organizaciones*. Costa-Amic Editores.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Hidalgo, G. (2022). *Capacitación del personal y productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Pacora*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad Cesar Vallejo, Perú. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/77771>
- Holguín, J., & Macias, F. (2024). Gestión del Talento Humano y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montecristi. *Revista Ciencia y Desarrollo*, 27(2), 407. doi:10.21503/cyd.v27i2.2659
- Hurtado, J. (2019). *Metodología de la investigación Guía para la comprensión holística de la ciencia* (Cuarta ed.). Caracas: Librería Virtual Ozal.
- Huselid, M. (2019). *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*. Estados Unidos: Harvard Business Press.
- Lama, M. (2023). *Hacia un nuevo enfoque para los modelos de evaluación de desempeño*. [Tesis de Maestría, ICADE Bussines School]. Repositorio Institucional de ICADE Bussines School, España. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/77371/TFM001772.pdf?sequence=1>
- Latorre, A., Del Rinco, D., & Arnal, J. (2021). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Ediciones Experiencia.

- Ley de Transparencia 2024. (2024). *Ley de Transparencia 2024 – Alcaldía de Guayaquil*.
Obtenido de <https://www.guayaquil.gob.ec/ley-de-transparencia-2024/>
- Ley Orgánica del Servicio Público. (2010). *Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct-2010*.
Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org10.pdf
- Martínez, D. (2022). *La Selección de Talentos en la era digital*. Ediciones Granica.
- Martínez, J. (2020). *Trabajo de campo en la investigación comercial*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- McChesney, A. (2023). *Rehabitar. Fundamentos para la vida no capital-ista*. Editorial Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- Mendoza, H. (2021). Nuevos desafíos en la contratación de personal: cómo la evolución del proceso de reclutamiento está transformando el mercado laboral. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(3), 54-67. doi:10.55813/gaea/jessr/v1/n3/37
- Monje, J. (2014). *Cooperación internacional, descentralización, y participación ciudadana*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/e77cb603-dc5a-4a70-99c2-869b8e2705ae/content>
- Moreira, J., & Rodríguez, A. (2024). Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral en el GAD Municipal de Portoviejo. *Revista Ciencia y Desarrollo.*, 27(2), 371-381. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9604405.pdf>
- Naciones Unidas. (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Obando, M. (2020). Capacitación del Talento Humano y Productividad. Una revisión literaria. *Revista ECA Sinergia*, 11(2), 166-173. doi:10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254
- Ortega, M., García, F., & Oliva, Á. (2021). *Guía para la elaboración de trabajos fin de máster de investigación educativa*. Ediciones Octaedro.
- Ortiz, A. (2021). *Desarrollo del pensamiento y las competencias básicas cognitivas y comunicativas. ¿Cómo formular estándares, logros e indicadores de desempeño?* Klasse Editorial.

- Peña, G., & Tapia, G. (2020). *Auditoría de Gestión al sistema integral de Talento Humano del Gad Municipal de Sevilla de Oro*. [Tesis de Grado, Universidad del Azuay]. Repositorio Institucional de la Universidad del Azuay, Ecuador. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9989>
- Pereda, S. (2018). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pérez, C. (2022). Sistema de Gestión de la Promoción de la Salud y el bienestar de las organizaciones saludables. *Revista Gestión de la seguridad y salud en el trabajo*, 4(5), 33-38. Obtenido de <https://journal.poligran.edu.co/index.php/gsst/issue>
- Pérez, J. (2022). *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Ediciones Rialp, S.A.
- Pintado, K. (2021). *Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral del personal de la Cooperativa de Servicios Múltiples Aprocassi - 2018*. [Tesis de Grado, Universidad señor de Sipán]. Repositorio Institucional de la Universidad señor de Sipán, Perú. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8493/Pintado%20Gonzaga%20Kevin%20Jeferson.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruiz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Revista Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. doi:10.4067/S0718-07642019000600167
- Rengifo, S. (2022). *Gestión del talento humano y cumplimiento de indicadores de desempeño de la Red de Salud Bellavista, 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad Cesar Vallejo, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/95118/Rengifo_BS-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Rodríguez, L., & Ordaz, A. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México. *Revista Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18), 28-40. doi:10.36791/tcg.v0i18.126
- Rodríguez, P. (2022). *Planificación y ejecución presuestal en la Dirección Regional de Educación de Ancash*. [Tesis de Grado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio Institucional de la Universidad Señor de Sipán, Perú. Obtenido de

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9252/Rodr%c3%adguez%20Calvo%20Pelayo%20Dimas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Rothwell, W. (2020). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within*. Nueva York: Editorial AMACOM.
- Ruiz, J. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Ediciones de la U.
- Ruiz, L., Arguedas, R., López, M., Mendieta, A., Navío, J., Pérez, E., & Serafín, Á. (2023). *Dirección de recursos empresariales*. Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA.
- Ruíz, S., Aguilar, C., Olivas, H., Ruiz, J., Flores, P., & Cueto, R. (2021). Motivación: Buen desempeño laboral de los trabajadores de la gestión pública. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*, 5(3), 3805-3823. doi:10.37811/cl_rcm.v5i3.564
- Saavedra, J., & Delgado, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523. doi:10.37811/cl_rcm.v4i2.176
- Salto, W. (2022). *La Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional en el GAD Municipal del Cantón Penipe*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador.
- Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas*. McGraw-Hill Interamericana.
- Sampieri, R., Collado, C., & Bapista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial: McGraw Hill Interamericana.
- Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo.
- Sánchez, S., Romero, A., & Tovar, E. (2023). Indicadores de Gestión del Talento Humano en los Gads Cantonales de la Provincia de Cotopaxi en Época de Pandemia y Post Pandemia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 94-114. doi:10.37811/cl_rcm.v7i4.7598

- Secretaría Nacional de Planificación. (2024). *Plan de Desarrollo para el nuevo Ecuador 2024-2025*. Secretaría Nacional de Planificación de Ecuador. Obtenido de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/02/PND2024-2025.pdf>
- Sierra, Á. (2021). Incidencia de la inteligencia emocional en el cumplimiento de indicadores de Gestión del Talento Humano. *Revista Aula Virtual*, 2(4), 83-97. Obtenido de <https://www.aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/66>
- Sistema Nacional de Control Fiscal. (2013). *Manual de Evaluación de Desempeño de la Contraloría del Estado Cojedes en Venezuela*. Obtenido de Sistema Nacional de Control Fiscal: https://contraloriadecojedes.gob.ve/DOCUMENTOS/Manuales/2013/manual_odi.pdf
- Tavis, A. (2020). *Humans at Work: The Art and Practice of Creating the Hybrid Workplace*. New York: Routledge.
- Tituano, M., Feijó, N., & Feijó, T. (2022). Propuesta de cuadro de mando integral para la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. *Revista Uniandes Episteme*, 9(1), 3-15. Obtenido de <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/2476>
- Troilo, F. (2022). *Rediseñando Recursos Humanos. El futuro de la gestión de personas*. Editorial Errepar.
- Ulrich, D. (2019). *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*. Boston: McGraw-Hill.
- Vergaray, J., García, C., Gutierrez, W., León, F., & León, C. (2022). Gestión administrativa y clima laboral, en la municipalidad provincial del Santa, Ancash, Perú 2021. *Revista Qualitas*, 22(22), 46-58. doi:10.55867/qual22.04
- Zaragoza, W., Pineda, J., Salazar, L., & Silva, G. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *Revista literaria Commercium Plus*, 5(1), 1-12. doi:10.53897/cp.v5i1.638
- Zayas, I. (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 7(14), 21-42. Obtenido de <https://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/208>

Zea, D., & Alonzo, K. (2020). Fundamentos Teóricos de la Estrategia Organizacional como Técnica para Fortalecer el Plan de Capacitación del Talento Humano en la Empresa Moderna. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 8(3), 3-41. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8273834>

ANEXO

Anexo 1. Carta Aval

UPSE | Instituto de
Postgrado

La Libertad, 5 de diciembre 2024
Oficio N ° 811-DIR-IPG-2024

Sr. Aquiles David Álvarez Henríquez
Alcalde de la Ciudad de Guayaquil
Gobierno Autónomo Descentralizado
Municipal de Guayaquil
Presente. –

Reciba un cordial saludo del Instituto de Postgrado de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Conocedora de su alto espíritu de pertinencia para con la academia y principalmente con nuestra institución, tenemos a bien solicitar de la manera más comedida, se extienda una Carta Aval al Sra. Carmen Graciela Indacochea Chávez con C.I. 0940711369, maestrante del programa de Maestrías en Gestión del Talento Humano, a fin de que el mismo permita a la interesada, el levantamiento de información en su jurisdicción para el desarrollo del tema de investigación **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LOS INDICADORES DE RESULTADOS EN EL GAD MUNICIPAL DE GUAYAQUIL, 2024 ”** la que le permitirá titularse como Magíster Gestión del Talento Humano.

Seguro de contar con lo solicitado anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente,



ROXANA DEL CARMEN
ÁLVAREZ ACOSTA



Econ. Roxana Álvarez Acosta, Ph.D.
DIRECTORA DEL INSTITUTO DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
CC. Archivo

UPSE - Salinas, Av. Carlos Espinoza Larrea s/n. Cda
La Milina, diagonal al Estadio Camilo Gallegos Domínguez

☎ 0960081712 / 0982495331

🌐 www.upse.edu.ec/postgrado

✉ postgrado@upse.edu.ec / info@postgrado@upse.edu.ec

Facebook Instagram YouTube
@PostgradoUPSE

**¡crece SIN
LÍMITES!**

Anexo 2. Cronograma del Trabajo de Investigación

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO SEXTA COHORTE MODALIDAD DE TITULACIÓN: INFORME DE INVESTIGACIÓN

CRONOGRAMA DE TUTORÍAS

NOMBRE: ING.CARMEN GRACIELA INDACOCHEA CHÀVEZ

TEMA: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LOS INDICADORES DE RESULTADOS EN EL GAD MUNICIPAL DE GUAYAQUIL, 2024.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																			
ACTIVIDADES	NOVIEMBRE				DICIEMBRE					ENERO					FEBRERO				
	2024				2024					2025					2025				
	Semanas				Semanas					Semanas					Semanas				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	
TEMA	X																		
RESUMEN	X																		
INTRODUCCIÓN	X																		
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN		X																	
▪ Marco Teórico		X																	
▪ Marco Conceptual			X																
▪ Marco Legal			X																
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO					X														
▪ Diseño y alcance de la Investigación					X														
▪ Técnicas de Recolección de Información					X														
▪ Instrumentos de recolección							X												
▪ Operacionalización de las Variables							X												
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN											X								
▪ Resultados de la Encuesta y Entrevista a personal del GAD Municipal de Guayaquil											X								
▪ Cumplimiento de los Objetivos												X							
CAPÍTULO IV: PROPUESTA															X				
▪ Objetivo de la propuesta															X				
▪ Estructura de la propuesta															X				
▪ CONCLUSIONES																	X		
▪ RECOMENDACIONES																	X		
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS																	X		
ANEXOS																	X		
Entrega del INFORME DE INVESTIGACIÓN																		X	
Total, horas																		20	

*El total de horas de tutorías es de 20 en contacto con el docente.

COMPROMISO:

Yo, **Ing. Carmen Graciela Indacochea Chávez**, me comprometo a cumplir responsablemente el presente cronograma de control de tutoría del componente práctico de la modalidad de titulación **INFORME DE INVESTIGACIÓN**.

Socializado previamente con la Docente Tutora **Ing. Jacqueline del Rocío Bacilio Bejeguen, PhD**, caso contrario será decisión del Docente con autorización del Consejo Postgrado, tomar las decisiones pertinentes.

Para constancia de lo actuado firman:

Ing. Jacqueline del Rocío
Bacilio Bejeguen, PhD

Ing. Carmen Graciela
Indacochea Chávez

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

DATOS: Ing. Jacqueline del Rocío Bacilio Bejeguen, PhD.

TEMA: Gestión del Talento Humano y los Indicadores de Resultados en el GAD Municipal De Guayaquil, 2024.

DATOS GENERALES						
Estudiante:	Ing. Carmen Graciela Indacochea Chávez		CI. 0940711369	Telf. 0985747961	E-mail: carmen.indacocheacha.vez1369@upse.edu.ec	
Facultad:	Ciencias Administrativas		Programa:	MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Cód. SNIESE:	750417A-P-01
TEMA:	Gestión del Talento Humano y los Indicadores de Resultados en el GAD Municipal de Guayaquil, 2024.					
Tutora:	Ing. Jacqueline del Rocío Bacilio Bejeguen, PhD.		CI. 0918831314	Telf. 0959811078	E-mail: jbacilio@upse.edu.ec	
# total de horas de la Tutoría:	20	Fecha de inicio:	4 de noviembre del 2024	Resolución:	COF 26-07-2024-007	
REGISTRO DE TUTORÍAS						
N° Sesión	FECHA	ACTIVIDADES DE LA TUTORIA	DURACIÓN		OBSERVACIONES Y TAREAS ASIGNADAS	TOTAL, DE HORAS
			INICIO	FIN		
1	04/11/2024	Presentación del tema, resumen e introducción del informe de investigación	08:00 am	10:00 am	Verificar bien los lineamientos.	2

2	11/11/2024	Revisión del CAPÍTULO I: Marco Teórico y Conceptual De La Investigación	08:00 am	10:00 am	Asignar correcciones y mejoras.	2
3	17/11/2024	Marco Legal	08:00 am	10:00 am	Revisar normativas actualizadas.	2
4	02/12/2024	Revisión del CAPÍTULO II: Marco Metodológico - Diseño y alcance de la Investigación- Técnicas de Recolección de Información	08:00 am	11:00 am	Ajustar metodología según observaciones.	3
5	15/12/2024	Instrumentos de recolección- Operacionalización de las Variables	08:00 am	11:00 am	Verificar validez y confiabilidad de los instrumentos.	3
6	06/01/2025	Revisión del CAPÍTULO III: Resultados y Discusión de la Investigación	08:00 am	10:00 am	Asegurar coherencia en la interpretación de resultados.	2
7	13/01/2025	Cumplimiento de los Objetivos	08:00 am	10:00 am	Validar si se lograron los objetivos propuestos.	2
8	03/02/2025	Revisión del CAPÍTULO IV: Propuesta, Objetivos y estructuras de la propuesta	08:00 am	09:00 am	Ajustar estructura y claridad de la propuesta.	1

9	10/02/2025	Conclusiones, Recomendaciones, Referencias Bibliográficas, anexos	08:00 am	10:00 am	Revisar formato y calidad de las referencias.	2
10	17/02/2025	Aprobación del Informe de Investigación	08:00 am	09:00 am	Revisar formato final, ortografía y coherencia del documento.	1
Total						20

Por la presente certifico que la Estudiante cumplió con el proceso de tutoría con el tema: “**Gestión del Talento Humano y los Indicadores De Resultados en el GAD Municipal De Guayaquil, 2024**”.

Para constancia de lo actuado firman:

Ing. Jacqueline del Rocío Bacilio
Bejegen, PhD.

Ing. Carmen Graciela
Indacochea Chávez

Anexo 3. Presupuesto del Trabajo de Investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el siguiente presupuesto:

Presupuesto de trabajo de Investigación		
Rubros	Recursos	Total
1 Hojas blancas materiales para elaborar la tesis	\$ 20,00	\$ 20,00
2 Gastos de telefonía	\$ 30,00	\$ 30,00
4 Servicio de Internet	\$ 50,00	\$ 50,00
5 Impresión de documentos	\$ 50,00	\$ 50,00
6 Equipo de computadora	\$ 150,00	\$ 150,00
8 Otros (Logística entrevista - encuesta)	\$ 50,00	\$ 50,00
Total	\$ 350,00	\$ 350,00

Anexo 4. Fundamentación Legal

La presente investigación estuvo fundamentada legalmente en los siguientes documentos:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código Orgánico Organización Territorial Autonomía y Descentralización
- Ley Orgánica del Servicio Público
- Ordenanza Reglamentaria del Talento Humano del GAD Municipal de Guayaquil

Anexo 5. Instrumentos de Recolección de Información – Formato de Encuesta

FORMATO DE MODELO DE ENCUESTA
UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA DE TALENTO HUMANO

PROYECTO DE TESIS DE GRADO PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORA: CARMEN GRACIELA INDACOCHEA CHÀVEZ

TEMA:
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LOS INDICADORES DE RESULTADOS EN EL GAD
MUNICIPAL DE GUAYAQUIL, 2024

Estimado (a) Señor (a): Se le pide muy comedidamente responda las siguientes interrogantes, ya que las mismas servirán para realizar una investigación sobre la Gestión Del Talento Humano y los Indicadores De Resultados en el Gad Municipal De Guayaquil, 2024 cuyas respuestas serán confidenciales y anónimas, además de ser incluidas en el presente trabajo de Investigación.

Gracias

INSTRUCCIONES

Elija una de las alternativas de respuestas con el valor que le corresponde:

S= Siempre (5)

F=Frecuentemente (4)

AV= Alguna vez (3)

CN= Casi Nunca (2)

N= Nunca (1)

1. INFORMACIÓN GENERAL

Género: F ☐ M ☐

Rango de edad: 20 – 30 ☐ 31 – 40 ☐ 41 – 50 ☐ 51 – 60 ☐

2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

N.º	PREGUNTAS	S	F	AV	CN	N
		5	4	3	2	1
1	¿El GAD Municipal de Guayaquil desarrolla un plan estratégico de Gestión del Talento Humano que se comunica efectivamente a los colaboradores?					
2	¿Las políticas de Gestión del Talento Humano son renovadas y alineadas con las necesidades de los colaboradores?					
3	¿El GAD Municipal de Guayaquil aplica la normativa de Gestión del Talento Humano de manera consistente y equitativa?					
4	¿Los procesos de reclutamiento, selección y evaluación están claramente definidos y se ejecutan de manera imparcial?					
5	¿El presupuesto asignado para la Gestión del Talento Humano es utilizado de manera eficiente y en beneficio de los colaboradores?					
6	¿El GAD Municipal de Guayaquil cumple con el porcentaje planificado en la ejecución de las actividades relacionadas con la Gestión del Talento Humano?					
7	¿Considera que las iniciativas de bienestar implementadas por el GAD Municipal de Guayaquil contribuyen a mejorar las condiciones laborales de los colaboradores?					
8	¿Cree usted que el GAD Municipal de Guayaquil promueve un clima laboral positivo para sus colaboradores?					
9	¿Estima que las acciones realizadas por el GAD Municipal de Guayaquil contribuyen a la satisfacción laboral de los colaboradores?					
10	¿Los colaboradores del GAD Municipal de Guayaquil se sienten productivos en su trabajo diario?					

11	¿En qué medida los colaboradores del GAD Municipal de Guayaquil consideran que el proceso de selección de nuevos integrantes es equitativo?					
12	¿Con qué frecuencia los procesos de contratación en el GAD Municipal de Guayaquil se realizan de manera transparente para los colaboradores?					
13	¿Considera que el programa de inducción del GAD Municipal de Guayaquil prepara adecuadamente a los nuevos colaboradores para sus funciones?					
14	¿En qué medida las capacitaciones ofrecidas por el GAD Municipal de Guayaquil son efectivas para el desarrollo de los colaboradores?					
15	¿Considera que las políticas de gestión del talento humano del GAD Municipal de Guayaquil ayudan a reducir el ausentismo entre los colaboradores?					
16	¿Cree usted que las oportunidades de ascenso en el GAD Municipal de Guayaquil se otorgan de manera honesta a los colaboradores?					
17	¿La rotación de los colaboradores del GAD Municipal de Guayaquil afecta el rendimiento del equipo?					
18	¿Los colaboradores del GAD Municipal de Guayaquil reciben realimentación constructiva y oportuna sobre su desempeño?					

Anexo 6. Instrumentos de Recolección de Información – Formato de Entrevista

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
PROGRAMA DE MAESTRIA DE TALENTO HUMANO**

**PROYECTO DE TESIS DE GRADO PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

GUÍA DE ENTREVISTA

Reciba un saludo cordial y de antemano agradecer su valioso aporte a través de esta entrevista. Esta actividad se realiza con la finalidad de conocer aspectos relacionados a la gestión de personal y el uso de indicadores de gestión, en ocasión a los objetivos de investigación que he trazado en Trabajo de Maestría que tiene por título: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LOS INDICADORES DE RESULTADOS EN EL GAD MUNICIPAL DE GUAYAQUIL, 2024** que será presentado ante la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Por favor, sírvase en aportar su valiosa opinión respondiendo a las siguientes interrogantes:

- ¿La gestión del talento humano se mide a través del uso de indicadores?
- ¿El área de Talento Humano utiliza indicadores para evaluar el desempeño de los trabajadores?
- ¿Se genera algún informe a la dirección de la institución sobre el desempeño de los trabajadores?
- ¿Considera usted que la situación actual en la gestión del Talento humano en el GAD Municipal de Guayaquil está incidiendo en los indicadores de resultados?
- ¿El Departamento de Talento Humano estaría dispuesto a implementar una propuesta de proceso de evaluación de desempeño para el personal del GAD?
- ¿Considera que el uso de indicadores ayudará a mejorar la gestión del talento humano?

Agradeciendo altamente su participación en esta actividad, me despido

Anexo 7. Validación del instrumento

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INFORMACIÓN DEL VALIDADOR	
Nombre y Apellido:	Dr. Ángel Jefferson Peralta Sánchez, MSc.
Grado Académico:	Cuarto Nivel
Años de experiencia	15 años
Cargo:	Experto en Psicología Educativa

INFORMACIÓN DEL INSTRUMENTO	
Tema de Tesis:	Gestión del Talento Humano y los Indicadores de Resultados en el GAD Municipal de Guayaquil, 2024
Objetivo:	Validación de Instrumento - Encuesta para ser realizada a personal del GAD Municipal de Guayaquil
Opciones de respuestas	S= Siempre (5); F=Frecuentemente (4); AV= Alguna vez (3); CN= Casi Nunca (2); N= Nunca (1)

AUTOEVALUACIÓN DEL VALIDADOR			
Fuentes de Argumentación	Alta	Media	Baja
Conocimiento de naturaleza teórica acerca del tema	X		
Experiencia laboral vinculada al tema de encuesta	X		
Referencias de temas similares en otros contextos		X	
Antecedentes de encuestas afines en diferentes entornos	X		
Conocimiento propio sobre el estado del tema	X		

Marque con una X de acuerdo con su apreciación respecto al instrumento de encuesta adjunto:

MS = Muy Satisfactorio

BS = Bastante Satisfactorio

S = Satisfactorio

PS = Poco Satisfactorio

NS = Nada Satisfactorio

Criterio	Descripción	MS	BS	S	PS	NS
Coherencia	Coherencia en la estructura de las preguntas de encuesta	X				
Claridad	Lenguaje sencillo y claridad en la redacción de las preguntas	X				
Pertinencia	Las interrogantes cuentan con contenido pertinente	X				
Correspondencia	Existe coherencia entre el objetivo y las preguntas de encuesta	X				

Validado por	Dr. Ángel Jefferson Peralta Sánchez, MSc.	C.I	0953337136	Fecha:	10/12/2024
Firma:	 Firmado electrónicamente por: ÁNGEL JEFFERSON PERALTA SANCHEZ				

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INFORMACIÓN DEL VALIDADOR	
Nombre y Apellido:	Lcdo. Rafael Alberto González Rocafuerte, MEd.
Grado Académico:	Cuarto Nivel
Años de experiencia	12
Cargo:	Coordinador de Programas Educativos

INFORMACIÓN DEL INSTRUMENTO	
Tema de Tesis:	Gestión del Talento Humano y los Indicadores de Resultados en el GAD Municipal de Guayaquil, 2024
Objetivo:	Validación de Instrumento - Encuesta para ser realizada a personal del GAD Municipal de Guayaquil
Opciones de respuestas	S= Siempre (5); F=Frecuentemente (4); AV= Alguna vez (3); CN= Casi Nunca (2); N= Nunca (1)

AUTOEVALUACIÓN DEL VALIDADOR			
Fuentes de Argumentación	Alta	Media	Baja
Conocimiento de naturaleza teórica acerca del tema	X		
Experiencia laboral vinculada al tema de encuesta	X		
Referencias de temas similares en otros contextos		X	
Antecedentes de encuestas afines en diferentes entornos	X		
Conocimiento propio sobre el estado del tema	X		

Marque con una X de acuerdo con su apreciación respecto al instrumento de encuesta adjunto:

MS = Muy Satisfactorio
 BS = Bastante Satisfactorio
 S = Satisfactorio
 PS = Poco Satisfactorio
 NS = Nada Satisfactorio

Criterio	Descripción	MS	BS	S	PS	NS
Coherencia	Coherencia en la estructura de las preguntas de encuesta	X				
Claridad	Lenguaje sencillo y claridad en la redacción de las preguntas	X				
Pertinencia	Las interrogantes cuentan con contenido pertinente	X				
Correspondencia	Existe coherencia entre el objetivo y las preguntas de encuesta	X				

Validado por:	Lcdo. Rafael Alberto González Rocafuerte, MEd.	C.I	2000066239	Fecha:	10/12/2024
Firma:	 Firmado electrónicamente por: RAFAEL ALBERTO GONZALEZ ROCAFUERTE				

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

INFORMACIÓN DEL VALIDADOR	
Nombre y Apellido:	Ing. Lee Marvin Illescas Figueroa, Mtra.
Grado Académico:	Cuarto Nivel
Años de experiencia	10 años
Cargo:	Maestro en Estadística Aplicada.

INFORMACIÓN DEL INSTRUMENTO	
Tema de Tesis:	Gestión del Talento Humano y los Indicadores de Resultados en el GAD Municipal de Guayaquil, 2024
Objetivo:	Validación de Instrumento - Encuesta para ser realizada a personal del GAD Municipal de Guayaquil
Opciones de respuestas	S= Siempre (5); F=Frecuentemente (4); AV= Alguna vez (3); CN= Casi Nunca (2); N= Nunca (1)

AUTOEVALUACIÓN DEL VALIDADOR			
Fuentes de Argumentación	Alta	Media	Baja
Conocimiento de naturaleza teórica acerca del tema	X		
Experiencia laboral vinculada al tema de encuesta	X		
Referencias de temas similares en otros contextos		X	
Antecedentes de encuestas afines en diferentes entornos		X	
Conocimiento propio sobre el estado del tema	X		

Marque con una X de acuerdo con su apreciación respecto al instrumento de encuesta adjunto:

MS = Muy Satisfactorio
 BS = Bastante Satisfactorio
 S = Satisfactorio
 PS = Poco Satisfactorio
 NS = Nada Satisfactorio

Criterio	Descripción	MS	BS	S	PS	NS
Coherencia	Coherencia en la estructura de las preguntas de encuesta	X				
Claridad	Lenguaje sencillo y claridad en la redacción de las preguntas	X				
Pertinencia	Las interrogantes cuentan con contenido pertinente	X				
Correspondencia	Existe coherencia entre el objetivo y las preguntas de encuesta	X				

Validado por	Ing. Lee Marvin Illescas Figueroa, Mtra.	C.I	0801635087	Fecha:	10/12/2024
Firma:	 Firmado electrónicamente por: LEE MARVIN ILLESCAS FIGUEROA				

Anexo 8. Informe de Cumplimiento de Plan Estratégico junio 2023-2024

INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DE PLAN ESTRATÉGICO

- Marzo - 2024



EJE SOCIAL

VISIÓN DEL EJE: "Al 2027 ser reconocida como una ciudad que vive a plenitud donde hay jóvenes con oportunidades, mujeres realizadas, marginalidad reducida, una sociedad incluyente en género, discapacidad, animales, niños y jóvenes los cuales se empoderen en la cultura a través de vínculos sociales, mediante la creación de UMP (Unidad Municipal Parroquial)."

OBJETIVO ESTRATÉGICO (Verbo + Alcance + indicador + meta + horizonte de tiempo)	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (Acciones/ proyectos que se van a ejecutar para que se cumpla el objetivo)	INSTITUCIÓN O DIRECCIÓN RESPONSABLE	INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA / PERIODICIDAD	LINEA BASE	META	Fecha Inicio de Proyecto	Fecha Final de Cumplimiento del Proyecto	VALOR MES ANTERIOR	NUMERADOR MES ACTUAL	DENOMINADOR MES ACTUAL	META MES ACTUAL	VALOR DE INDICADOR MES ACTUAL	VARIACIÓN	SEMÁFORO
1. Optimizar en un 5% los recursos humanos en cada Dirección o empresa pública del eje social desde el inicio de la gestión en un plazo de 12 meses, es decir hasta junio de 2024	1. Revisión y análisis del número de personal en cada Dirección del eje social con el fin de identificar oportunidades de optimización hasta junio de 2024 2. Dirección de Inclusión Social 3. Dirección de Vinculación con la Comunidad 4. Dirección de Bienestar Animal 5. Dirección de la Mujer 6. Empresa Pública DASE 7. Registro Civil	1. Dirección de Inclusión Social 2. Dirección de Vinculación con la Comunidad 3. Dirección de Bienestar Animal 4. Dirección de la Mujer 5. Empresa Pública DASE 6. Registro Civil	Productividad funcionarios Eje Social	# de beneficiarios / # de servidores del Eje Social	# / MENSUAL	99,77	200	jun-23	may-24	239	322.577,00	1.358,00	183,30	237,54	↓	●
2. Incrementar la cobertura de servicios municipales a través de los UMP, Casa Rosada, y Zumar en un plazo de 12 meses	1. Incrementar cobertura de beneficiarios en un 25% por año en todo el eje social 2. Recuperación y mejoramiento de los espacios de servicios públicos y municipales a cargo a las Direcciones del eje social y Empresa Pública DASE para diciembre 2023	Todo el eje social	Incremento de beneficiarios del Eje Social	(beneficiarios mes act. acum - beneficiarios proyectado mes acum) / beneficiarios proyectado mes acum)	Var. % / MENSUAL	0,0%	25,00%	jun-23	may-24	35,83%	2.622.901,00	1.881.678,33	20,83%	39,39%	↑	●
		Todo el eje social	Recuperación de los espacios planificados	# de espacios recuperados / # de espacios deteriorados planificados	% / TRIMESTRAL	0%	100%	ene-24	dic-24	0%	58,00	58,00	100%	100%	↑	●
	1. Identificación de sectores a participar en los programas de microcréditos para diciembre 2023	DASE	Porcentaje de cumplimiento de definición de Sectores a participar	Tareas ejecutadas/Tareas planificadas	% / TRIMESTRAL	0%	100%	oct-23	dic-24		3,00	3,00		100%		●
	2. Levantamiento de información acerca de las necesidades de capacitaciones o acompañamiento que se requieren en cada sector/parroquia para octubre 2023	DASE EPICO ZUMAR	Número de Informes de necesidad de sectores participantes	Número de informes / Número de sectores planificados	% / MENSUAL	0%	100%	oct-23	dic-23							
	3. Organización de capacitaciones, programas o proyectos	Dirección de la Mujer Inclusión Social	Cumplimiento del plan de capacitaciones	Capacitaciones dictadas / Planificadas	% / MENSUAL	0%	100%	ene-24	dic-24	231,58%	575,00	30,00	100%	1917%	↑	●
	4. Gestión de acompañamiento para microcréditos a la ciudadanía a través de convenios con instituciones financieras	DASE	Porcentaje de ejecución de programa de acompañamiento para microcrédito	Gestiones realizadas / Gestiones Planificadas	% / TRIMESTRAL	0%	100%	oct-23	dic-24		3,00	3,00		100%		●
	5. Articulación con la empresa privada para que se adquiera los productos/servicios que ofrece la ciudadanía para diciembre 2024	DASE	Porcentaje de avance proyecto articulación empresarial	Etapas culminadas / Etapas planificadas	% / MENSUAL	0%	100%	oct-23	dic-24	33,33%	4,00	9,00	40,00%	44,44%	↑	●

Anexo 9. Operacionalización de las variables

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Titulo	Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores
	Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Independiente		
Gestión del Talento Humano y los indicadores de resultados en el GAD Municipal de Guayaquil 2024	¿Qué nivel de incidencia tiene la gestión del talento humano en los indicadores de resultados en el GAD Municipal de Guayaquil?	Determinar el nivel de incidencia de la gestión del talento humano en los indicadores de resultados en el GAD Municipal de Guayaquil	La gestión del talento humano tiene incidencia en los indicadores de resultados en el GAD Municipal de Guayaquil	Gestión del Talento Humano	Planificar	Cualitativos
						Plan de GTH
					Ejecutar	Políticas de GTH
						Normativa de GTH
					Evaluar	Procesos de GTH
						Ejecución Presupuestaria
	Problemas Específicos 1. ¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual en el GAD Municipal de Guayaquil, respecto a la gestión del talento humano y el uso de indicadores de resultados? 2. ¿De qué forma un proceso de evaluación de desempeño por objetivos ayudará a mejorar los indicadores de resultados en el GAD Municipal de Guayaquil? 3. ¿Cuáles indicadores que permitan conocer la gestión del talento humano en el GAD Municipal de Guayaquil?	Objetivos Específicos 1. Diagnosticar la situación actual en el GAD Municipal de Guayaquil, respecto a la gestión del talento humano y el uso de indicadores de resultados. 2. Proponer al GAD Municipal de Guayaquil un proceso de evaluación de desempeño por objetivos que ayude a mejorar los indicadores de resultados. 3. Plantear el uso de indicadores que permitan conocer la gestión del talento humano en el GAD Municipal de Guayaquil	Hipótesis Específicas La situación actual en la gestión del Talento Humano en el GAD Municipal de Guayaquil revela una problemática que afecta los indicadores resultados de la gestión Un proceso de evaluación de desempeño ayudará a precisar el logro de objetivos del personal El uso de indicadores contribuirá a mejorar la gestión del talento humano en el GAD Municipal de Guayaquil	Indicadores de Gestión de Talento Humano	Cualitativos	% de planificación de planificación
						Bienestar de los trabajadores
					Cuantitativos	Indicadores
						Clima Laboral
						Satisfacción Laboral
						Productividad Laboral
						Selección
						Contratación
						Inducción
						Capacitación
						Ausentismo
						Ascensos
						Rotación
						Evaluación

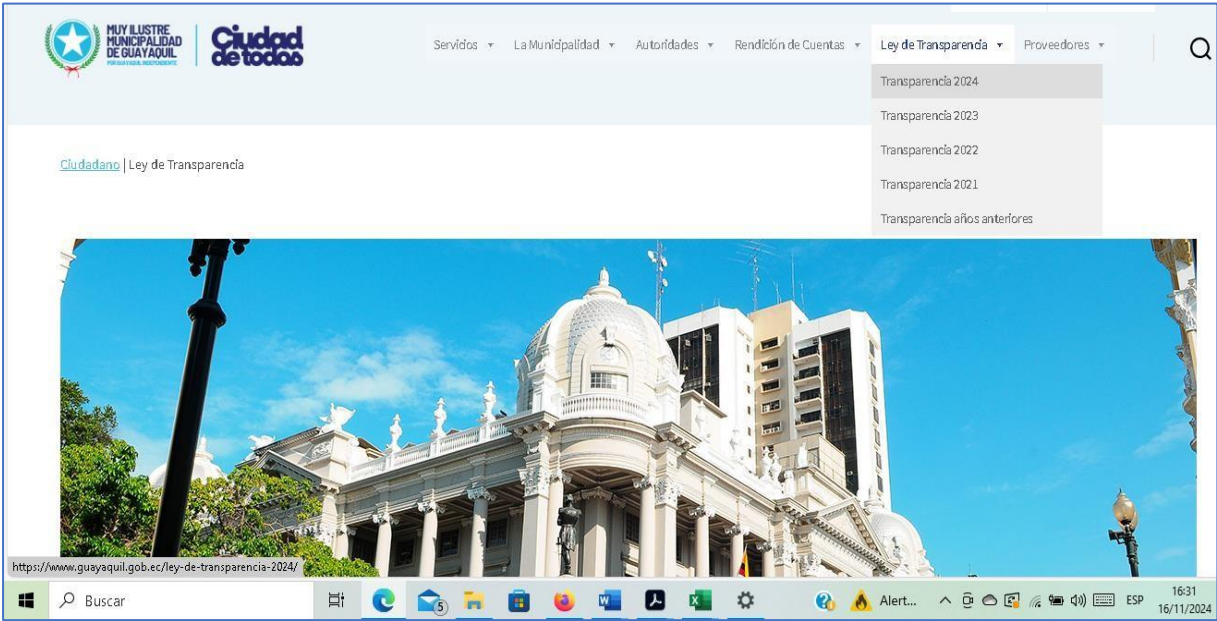
Anexo 10. Proceso para tomar la muestra de estudio

En esta investigación la población la tomamos desde la página web [Ley de Transparencia 2024 – Alcaldía de Guayaquil](#), a continuación, estos son los pasos:

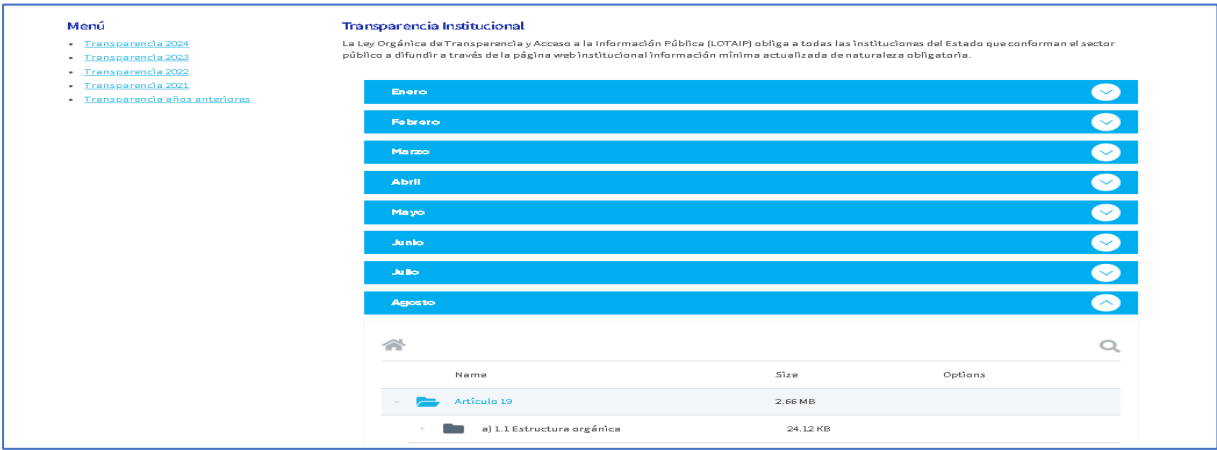
- a. Ingresar página web [Ley de Transparencia 2024 – Alcaldía de Guayaquil](#).

Figura 25

Página web del GAD Municipal de Guayaquil

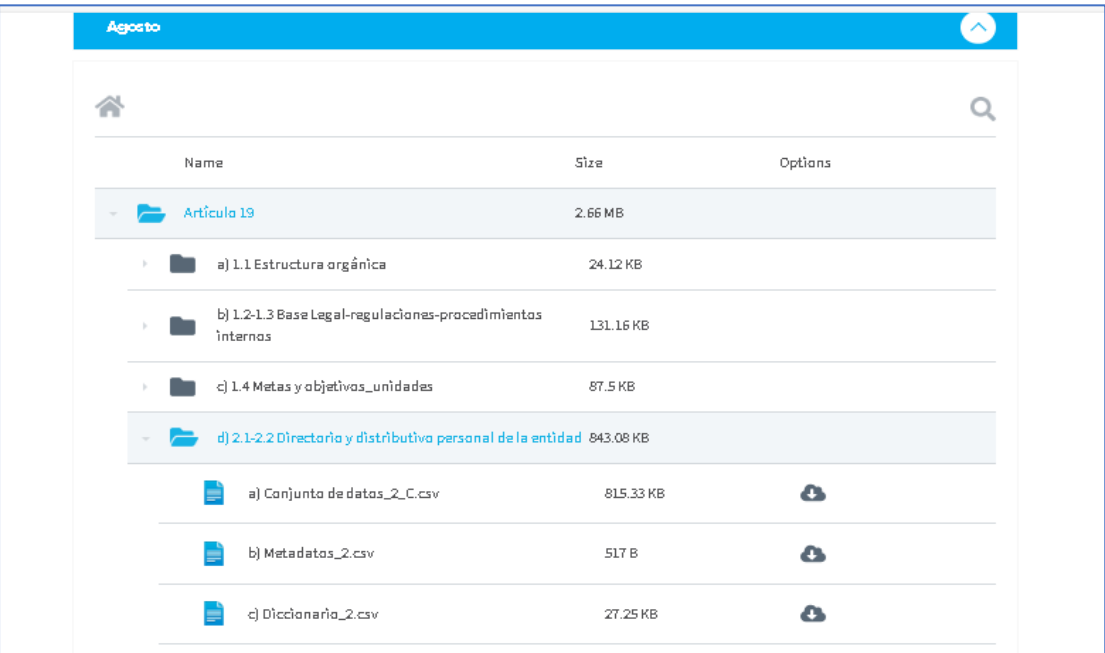


- b. Ingresamos en la Ley de Transparencia año 2024, mes de agosto, Art.19.



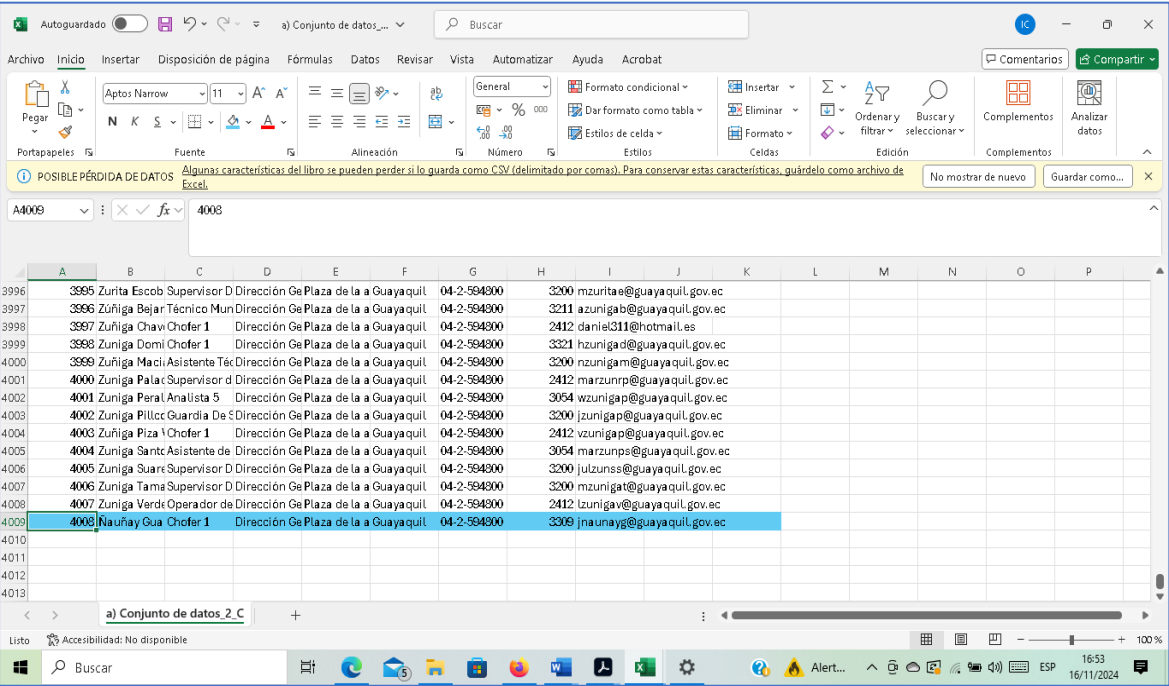
En el Art.19 escogemos la opción d)

Directorio y Distributivo personal de entidad, seleccionamos Conjunto de Datos.



c. Seleccionamos Conjunto de Datos y se abrirá un Excel donde nos muestra todo el personal que trabaja en el GAD Municipal de Guayaquil, con un total de 4008 Trabajadores Municipales.

Página web del GAD Municipal de Guayaquil.



Anexo 11. Formato Acta de entrega de funciones al personal

 ACTA DE ENTREGA DE FUNCIONES AL PERSONAL	
Fecha de Entrega: ____/____/____	
1. Instrucciones	
Con la finalidad de formalizar la entrega de funciones específicas de trabajo, se le solicita diligenciar completamente la presente ACTA en conjunto con su jefe inmediato, donde se definen las tareas y asuntos de su competencia.	
2. Datos generales del trabajador (Recibe Funciones)	
Nombres y Apellidos: _____ Fecha de Ingreso: ____/____/____ Cargo: _____	
3. Datos generales del jefe inmediato (Entrega Funciones)	
Nombres y Apellidos: _____ Cargo: _____	
4. Detalle de las Funciones y Tareas que se le asignan	
Firma trabajador	Firma jefe inmediato

Anexo 12. Formato de evaluación del desempeño por objetivos

EVALUACION DEL DESEMPEÑO / NIVEL PROFESIONAL Y TECNICO			
DATOS DE IDENTIFICACION			
DATOS DEL EVALUADO			
Apellidos y Nombres:		Cod. de Nómina:	
Cédula de Identidad:			
Título del Cargo:			
Ubicación Administrativa:			
DATOS DEL EVALUADOR			
Apellidos y Nombres:		Cod. de Nómina:	
Cédula de Identidad:			
Título del Cargo:			
Ubicación Administrativa:			
DATOS DEL SUPERVISOR DEL EVALUADOR			
Apellidos y Nombres:			
Cédula de Identidad:	Cargo:		

ASIGNACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL									
Objetivo De Desempeño Individual	Peso	Rango					Peso x Rangos		
		1	2	3	4	5			
1									
2									
3									
4									
5									
TOTAL							TOTAL		

Puntuación Final	
Firma Evaluador	Firma Evaluado conforme
Observaciones:	