



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

JUNIO - OCTUBRE 2023

EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE CARÁCTER COMPLEXIVO

PRUEBA PRÁCTICA

LICENCIATURA EN COMERCIO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN COMERCIO

TEMA:

**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO
PARROQUIAL RURAL DE FEBRES CORDERO PERIODO 2022.**

EGRESADA:

CARAVEDO LEON JENNYFFER ESTEFANIA

TUTOR:

Dr. FABIAN TOSCANO RUIZ.

AÑO 2023

Índice

1. Planteamiento del problema.....	1
2. Justificación	3
3. Objetivos	4
3.1 Objetivo general:	4
3.2 Objetivos específicos:.....	4
4. Línea de investigación.....	5
5. Articulación del estudio de caso con el trabajo de prácticas preprofesionales	6
6. Marco conceptual	7
Gestión de talento humano	7
Beneficios de una eficiente gestión de talento humano en una empresa.....	9
Procesos de la administración de recursos humanos	10
Aspectos fundamentales de la gestión moderna de recursos humanos	11
Rendimiento laboral	13
Evaluación de desempeño laboral	14
Indicadores para evaluar la gestión del talento.....	15
<i>Tipos de evaluación de desempeño</i>	17
Evaluación de objetivos-resultados.....	17
Evaluación de competencias	18
Evaluación mixta	18
Evaluación 360°	19
Fases del proceso de implantación de una evaluación del desempeño.....	19

Ventajas de la Evaluación del Desempeño laboral.....	20
7. Marco metodológico	22
7.1 Técnicas de investigación.....	22
7.2 Instrumentos de la investigación	22
8. Resultados	23
9. Discusión de resultados.....	27
10. Conclusiones	29
11. Recomendaciones.....	30
12. Referencias bibliográficas	31
ANEXOS.....	34
Anexo 1. Carta de autorización de la empresa.....	34
Anexo 2 : Ruc de la Empresa.....	35
Anexo 3. Certificado de Compilatio	37
Anexo 4. Formato de la entrevista	38
Anexo 5. Formato de la encuesta dirigida a los jefes departamentales.....	39
Anexo 6. Encuesta dirigida a los jefes departamentales. - Análisis	41

Resumen

En el presente caso de estudio se evaluó la gestión de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado parroquial rural de Febres Cordero en el periodo 2022, con la finalidad de determinar las principales necesidades de capacitación del personal dentro del departamento de Talento Humano. Para ello se utilizó una metodología de aproximación, con un modelo de investigación descriptivo, correlacional y exploratorio, utilizando técnicas de recolección como la encuesta y entrevista, en donde la encuesta fue aplicada al encargado de la gestión del talento y la entrevista a los jefes de los cuatro departamentos de la institución. Los resultados indicaron que la gestión de talento lleva a cabo en la GADPR de Febres Cordero carece de simetría, ya que se concluyó que no se están llevando las capacitaciones de manera anual y el proceso de selección y reclutamiento no es efectivo como debería ser, por tal motivo se recomiendan políticas para el reclutamiento que fomento de la meritocracia del puesto de trabajo y se dan pautas para diseñar un programa de formación continua.

Palabras claves: Gestión, talento humano, desempeño laboral, evaluación del personal.

Abstract

In the present case study, the management of human talent of the Decentralized Autonomous Rural Parish Government of Febres Cordero was evaluated in the period 2022, in order to determine the main training needs of personnel within the Department of Human Talent. For this, an approximation methodology was used, with a descriptive, correlational and exploratory research model, using collection techniques such as the survey and interview, where the survey was applied to the head of talent management and the interview to the heads of the four departments of the institution. The results indicated that the talent management carried out in the GADPR of Febres Cordero lacks symmetry, as it was concluded that training is not being conducted annually and the selection and recruitment process is not effective as it should be, for this reason policies for recruitment are recommended to encourage job meritocracy and guidelines are given for designing a continuing training programme.

Keywords: Management, human talent, job performance, staff evaluation.

1. Planteamiento del problema

El Gobierno Autónomo Descentralizado (G.A.D) de la parroquia Febres Cordero de la provincia de Los Ríos cantón Babahoyo, es una institución pública que tiene como fin dirigir, coordinar, planificar el desarrollo de la parroquia en cumplimiento de sus competencias, donde su misión es ser la representante legal e intermediario entre autoridades locales y provinciales, promoviendo la participación y el fomento del desarrollo integral y sustentable de la comunidad, respetando los principios de diversidad, pluralismo, transparencia, igualdad y solidaridad. Trabajando a través de la organización, asesoramiento, capacitación, asistencia técnica, desarrollo de políticas y eventos.

No obstante, se ha identificado que dicha institución carece de simetría en su modelo de gestión de talento humano pues la falta de formalidad técnica, dentro de las cuatro áreas que posee tales como: contaduría, secretaria, talento humano y administrativa, afecta el desempeño actual de los trabajadores.

Uno de estos problemas se identifica en los procesos de admisión y empleo, al momento de realizar el diagnóstico y observación directa para el reclutamiento y selección del puesto de trabajo. Asimismo, no existen programas de inducción para los nuevos trabajadores ocasionando que el proceso de adaptación sea lento y contenga errores que retrasan y disminuyen la productividad.

Por otro lado, se ha observado que dentro de los cronogramas de capacitación anual no se incluyen seminarios específicos para cada área de trabajo, minimizando así el rendimiento laboral y el factor de eficiencia del puesto de trabajo, lo cual interfiere en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la institución.

También se encontró la falta de programas de recompensa y reconocimiento al desempeño de los trabajadores, esto genera desmotivación, baja autoestima y estrés en toda la

plantilla, ya que no se sienten comprendidos y valorados viéndose afectado la productividad e imagen de la institución.

Asimismo, no se mide el rendimiento laboral teniendo en cuenta las áreas y funciones de los cargos, por lo tanto dificulta conocer si los trabajadores se encuentran en área adecuada a sus habilidades o perfil, además al no tener esta información dificulta coordinar los procesos para la planificación de los recursos humanos, no considerando las necesidades actuales y a futuro del capital humano, lo que interfiere en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la institución.

A su vez la deficiente planificación para el desempeño de las actividades laborales, ha ocasionado que los empleados no tengan claros los objetivos dándole poco valor e importancia a sus labores lo que afecta en la eficiencia de las actividades institucionales. De igual manera al no cumplir con una planificación, imposibilita evaluar o medir el proceso para mejorar el desempeño laboral.

Existe poca comunicación con los empleados sobre los cambios que se generan en la institución, ocasionando falta de confianza y asertividad al realizar sus actividades, factores por los que se ve afectado la eficiencia en cada área de trabajo, causando retrasos en las decisiones, obstaculiza los tramites tanto internos como externos.

Por otro lado, existe inseguridad laboral generando sentimientos de incertidumbre, ansiedad, estrés y desesperanza que afecta el clima operacional, debido a que los empleados no sienten la confianza en la estabilidad de sus puestos de trabajo. En definitiva, esta serie de problemas sino son solucionados puede ocasionar afectaciones en el rendimiento profesional viéndose perjudicadas las operaciones institucionales.

2. Justificación

Una buena gestión de talento humano es de gran importancia dentro de cualquier empresa, ya que ayuda mejorar el rendimiento laboral y la satisfacción de los clientes externos e internos, aumentando así la productividad y la buena imagen de la institución (Cadena Santana, 2016). Mediante la presente investigación se busca evaluar la gestión de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) parroquial de la parroquia Febres Cordero, para así identificar las principales necesidades dentro de la gestión del talento.

Por lo que, en este sentido se busca contribuir a la gestión del talento humano, debido al impacto directo que tiene esta con la productividad y el rendimiento de la institución. Mediante la identificación del manejo de talento se logrará determinar estrategias que permitan el enriquecimiento de las habilidades y capacidades de cada empleado, para alcanzar los objetivos que requiere la empresa.

El objeto de estudio justifica, que pretende mediante las teorías la implementación del talento humano por competencias laborales, determinar las causas a las situaciones encontradas en esta investigación, para realizar así una epistemología o reflexión del conocimiento existente que determine una visión real de las instituciones públicas.

Los principales beneficiarios de esta investigación serán los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) parroquial de la parroquia Febres Cordero, la cual podrá conocer las debilidades dentro de la gestión del talento humano y llevar a cabo mejoras en el desempeño de la gestión. A su vez beneficiara a la comunidad de esta parroquia, ya que las operaciones instruccionales mejoraran, si se tienen en cuenta la eficiente gestión del talento.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general:

- Evaluar la gestión de talento humano aplicando métodos que midan el factor de eficiencia del puesto de trabajo.

3.2 Objetivos específicos:

- Identificar las principales necesidades de capacitación del personal dentro del departamento de Talento Humano.
- Desarrollar políticas de reclutamiento fomentando la meritocracia del puesto de trabajo.
- Diseñar programas de formación continua.

4. Línea de investigación

El estudio de caso “Gestión de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado (G.A.D) de la Parroquia Febres Cordero Periodo 2023”, se denomina como la evaluación de la situación laboral de los diferentes empleados que conforman esta institución pública, con la que se buscó aplicar técnicas de investigación para diseñar mecanismos de formación y capacitación laboral, siendo estos los necesarios para diagnosticar los problemas que generan la obligación de realizar el estudio correspondiente. Este trabajo dada su naturaleza se relaciona con la línea de investigación: Gestión financiera, administrativa, tributaria y compromiso social, debido a las razones que a continuación se detallan:

Existe una relación directa entre las actividades realizadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia Febres Cordero y la línea de investigación: Gestión financiera, administrativa, tributaria, auditoría y control, por ser una institución pública dedicada a la gestión pública y social. En este contexto se distingue la gestión administrativa que es de la cual se deriva la gestión de talento humano, siendo los trabajadores quienes forman parte fundamental del buen funcionamiento de la misión y visión que tiene la institución, y a su vez quienes se encargan de brindar un servicio a los usuarios de la parroquia Febres Cordero.

Este caso de estudio se enmarca dentro de la sublínea Empresas e Instituciones públicas y privadas, debido a que la variable que se estudia es aplicada en una institución pública, en cuyo caso requiere de un buen proceso de gestión administrativa para poder funcionar adecuadamente. A través de la metodología aplicada que dará los resultados, se conocerán las conclusiones recogidas y el planteamiento de las recomendaciones en este trabajo.

5. Articulación del estudio de caso con el trabajo de prácticas preprofesionales

El presente estudio de caso demuestra una estrecha relación con el trabajo realizado durante las prácticas preprofesionales, debido a que en este proceso se identificaron problemáticas en la empresa objeto de estudio. Las prácticas estuvieron enfocadas en la Gestión Administrativa y de Talento Humano tanto de empresas públicas como privadas, lo cual se derivó en la obtención de nuevos conocimientos durante el tiempo de trabajo.

La relación entre el proyecto de prácticas preprofesionales y el estudio de caso que se lleva a cabo, llamado “Gestión del Talento Humano del GAD Parroquial de Febres Cordero”, se basa en la aplicación práctica de la teoría aprendida. Durante la ejecución de las prácticas que se desarrollaron en una entidad pública, se aplicó la identificación de problemas relacionados con la variable estudiada en la empresa. Esta práctica fue importante para detectar problemas que se puedan asociar con el presente caso de estudio.

Los conocimientos adquiridos en el área de la organización sujeta a estudio dedicada a la Gestión de Talento Humano sirvieron para identificar problemáticas relacionadas con el ambiente laboral y la eficiencia de las funciones designadas al personal, lo cual se aprecia en el caso del GAD Parroquial de Febres Cordero. Las prácticas realizadas son compatibles con el estudio de caso y su aplicación, mismas que se llevaron a cabo en una entidad de carácter pública.

6. Marco conceptual

Gestión de talento humano

La gestión del talento humano o la gestión humana, es la compilación de los procesos organizacionales para captar, administrar, desarrollar, incentivar y conservar a los empleados de una organización. Es decir, esta praxis se centra en que cada colaborador trabaje de forma eficiente y conjunta, para lograr mejores resultados empresariales, mediante la ejecución de estrategias que equilibre tres elementos como lo son; el desarrollo profesional, el enfoque humano y el logro de metas u objetivos (Pérez , 2021).

Desde la visión de (Chiavenato, 2009) la gestión humana es un área que se enfoca en la construcción de los talentos mediante varios procesos concatenados, y conserva al capital humano, debido a que el talento humano dentro de las organizaciones supone una gran ventaja competitiva, por lo tanto esta es la clave del éxito en una organización. En otras palabras, la gestión de recursos humanos es de gran importancia pues está considerado como uno de los mayores activos intangibles de una organización; por ende, se debe tener en cuenta una buena gestión mediante la integración de actividades de especialistas y administradores.

Dada la importancia que representa para cualquier empresa contar con una plantilla de excelencia, la gestión de talento humano es el proceso que se debe llevar a cabo con mayor responsabilidad en las organizaciones actualmente. Y es que no es para menos, pues tener una óptima gestión de los recursos humanos puede lograr que se tenga una mayor competitividad y rentabilidad en cualquier empresa.

De tal forma que (Ramírez et al., 2019) define a la gestión del talento humano desde un enfoque más estratégico como aquella actividad donde se desarrollan los atributos competitivos para implementar políticas y crear estructuras organizacionales favorables que faciliten la asignación de recursos para que estas estrategias puedan implementarse con éxito. Por ende, el personal de una empresa es de gran importancia según Olvera (2019) . Gracias al desempeño

se logra cumplir con los objetivos o metas de la empresa, ya que son considerados como un recurso intangible valioso que ayudan a ser más competitivos a cualquier organización, de ahí su gran interés por mantener una gestión eficiente en todas las organizaciones.

Sin embargo, para ello los gestores del talento no solo deben centrar su función en atraer o incorporar colaboradores en la empresa, sino también de mantener al personal que ya es parte de la misma, de forma que se potencie las habilidades ayudando a que estos saquen un máximo rendimiento, sin olvidar mantener un ambiente laboral que propicie el crecimiento profesional.

Para que la gestión de los recursos humanos se lleve a cabo posteriormente se debe tener determinado la estrategia de la organización, ya que esta será el punto de partida para definir los objetivos de los recursos humanos y para su siguiente planificación de cómo alcanzarlos dentro de los plazos estimados. Lo cual es el inicio de toda gestión de talento humano en una organización (Pereda y Berrocal, 2018).

La correcta diligencia del talento implica que se desarrolle un ambiente laboral en donde se fomente la productividad, a través de compromiso y motivación de sus empleados, asimismo que se identifique a tiempo las necesidades y se creen las estrategias oportunas para lograr alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Por tal motivo, el objetivo de la gestión de recursos humanos, según (Armijos et al., 2019) se centra en dar las garantías a los aspectos administrativos que asegura la terminación, transferencia, pago, beneficios, etc. de los empleados, creando un ambiente de trabajo organizacional adecuado que promueva la productividad y la responsabilidad ética y social de los empleados.

Una buena gestión promueve un buen desempeño laboral y hace que los empleados se sientan comprometidos con los objetivos, la misión y la visión de la empresa, la cultura y política para negocios exitosos (Gaspar-Castro , 2021). Por ello la gestión de talento humano es el eje de toda empresa, ya que de su gestión dependen el éxito o fracaso de la misma, por tal

motivo se tiene que tener en cuenta los procesos para gestionar, incentivar y retener al recurso humano, a través de una buena gestión que implique estrategias oportunas para el desarrollo y satisfacción de los talentos.

Beneficios de una eficiente gestión de talento humano en una empresa

Para obtener una eficiente gestión del talento humano, se requiere una buena estrategia que tenga sinergia con los procesos que se llevan a cabo en esta área, tales como la captación, contratación y retención de los empleados. Teniendo en cuenta un buen manejo de estos tres elementos, se logra obtener múltiples beneficios.

De acuerdo con (Vicente Sanz, 2021) en el momento que se desarrolla la gestión estratégica del talento humano, no simplemente se trata en captar y conservar al personal que se adapte de mejor manera en una empresa y ayude a elevar el nivel de rendimiento y resultados, sino que asimismo se obtiene otros beneficios, tales como:

- Mano de obra altamente calificada capaz de manejar cualquier situación de emergencia.
- Más garantías sin complicaciones y satisfacción del cliente o usuarios.
- Mejorar el rendimiento y satisfacción de los empleados.
- Los empleados están comprometidos con su trabajo y con la organización.
- Aumenta la retención de talento.
- Mejoría del rendimiento general de la empresa.
- Los beneficios aumentan.

Se requiere, que la gestión del talento humano sea eficiente dentro de cualquier empresa, pues esta asegura en gran parte de éxito empresarial, ya que maximiza el potencial de los

empleados, impulsando la innovación, productividad y retención del talento. A continuación, se detallan los pasos que se deben tener en cuenta para lograr una buena gestión de talento humano.

Procesos de la administración de recursos humanos

Dentro de las principales actividades en la gestión de recursos humanos, de acuerdo con (Sánchez, 2021) la administración de los recursos humanos implica llevar a cabo procesos y subprocesos bases, los cuales son:

Reclutamiento: Es un proceso en donde luego de ofertar los puestos de trabajos disponibles en una empresa,

Selección: Luego del reclutamiento de los candidatos, se selecciona el personal de acuerdo al perfil que se adapte las necesidades de la oferta, teniendo en cuenta la experiencia, aptitudes y calificaciones.

Contratación: En este proceso se formaliza la selección de candidato, pasando a ser parte del personal.

Preparación del empleado: En este proceso los nuevos empleados conocen la empresa, su visión, misión y objetivos, además de su rol de trabajo y sus compañeros de trabajo. Facilitándoles la integración y adaptación al nuevo puesto de trabajo. Este proceso también es conocido como onboarding.

Gestión de la remuneración: Se incluyen dentro de este proceso temas referente al manejo de nómina de empleados, salarios, beneficios e incentivos, lo cual es un elemento de gran importancia para la satisfacción del empleado lo cual ayuda a retener el talento.

Gestión del rendimiento: Se centra en analizar la forma de satisfacer las necesidades de los empleados para que así rindan de mejor manera en sus labores. Buscando estrategias que suban el nivel de productividad mediante recompensas o beneficios.

Relaciones con los empleados: Este proceso hace parte también de la retención de talento. El fin de la gestión en este proceso es crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para el empleado. Mediante la administración de la cultura organizacional, la disciplina, la imagen, el clima, la seguridad, la calidad de vida y las relaciones gremiales.

Como lo hemos visto anteriormente, para que la gestión del talento sea optima, se debe seguir un proceso; sin embargo, la planificación de cada uno de estas fases tiene que ser eficiente para obtener resultados óptimos, esto implica identificar las necesidades de la plantilla, reclutar con precisión, desarrollar continuamente a los empleados, promover internamente y fomentar la diversidad.

Aspectos fundamentales de la gestión moderna de recursos humanos

Según (Chiavenato, 2009) existen aspectos principales que se debe tener en cuenta en la gestión de talento humano, los cuales son:

1. Las personas deben ser vistas como seres humanos, que tienen particularidades propias de su personalidad, con una historia diferente o particular, que poseen conocimientos, habilidades y competencias importantes para la organización. Visto como individuos y no como simples recursos.
2. Los colaboradores son activadores de los recursos de la empresa, vistos como elementos que potencian la organización, capaces de dotar del talento necesario para actualizarse continuamente y mantener la competitividad en un mundo cambiante y

desafiante. Las personas actúan como fuente de sus impulsos y aportan vitalidad a la organización en lugar de ser pasivas, inertes y estacionario.

3. Los colaboradores tienen la capacidad de encaminar a la organización a la excelencia y llegar al éxito. Como colaboradores, los empleados invierten con su esfuerzo, dedicación, respeto, compromiso etc, para obtener rendimientos, mediante los salarios, incentivos, satisfacción laboral, desarrollo profesional. Toda inversión se justifica si se produce el rendimiento esperado.
4. Las personas son los proveedores de habilidades de talento, y las personas son el alma y las competencias básicas del éxito de una organización. Cualquier organización puede comprar equipos y adquirir tecnología para respaldar los programas de gestión de conocimientos y habilidades, aprendizaje, cambio y desarrollo profesional y programas de comunicación y cumplimiento.
5. Proceso de retención del talento. Son el proceso de creación de condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para la actividad humana. Estos incluyen la gestión de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la salud, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
6. Proceso de revisión. Son el proceso de monitorear y controlar las actividades humanas y verificar los resultados. Estos incluyen bases de datos y sistemas de información administrativa.

Cabe recalcar que todos los aspectos tienen que estar relacionados unos con otros, de forma que unos abarquen a otros y tengan la influencia recíproca. Ya que cada proceso tiene a favorecer o perjudicar al otro cuando están mal empleados (Chiavenato, 2009).

La gestión moderada del talento humano implica adaptarse rápidamente a las dinámicas cambiantes de la fuerza laboral para impulsar el éxito empresarial sostenible, no solo viendo a los colaboradores como un recurso más de la empresa, sino más bien validar su trabajo preocupándose por su bienestar y crecimiento dentro de la organización.

Rendimiento laboral

Teniendo en cuenta a (Mendieta-Ortega et al., 2020) la definición del rendimiento está vinculado con las herramientas que se ofrecen para obtener un resultado que se espera que siempre sea positivo, mientras que la palabra laboral significa el trabajo que se realiza ya sea este físico, mecanizado o intelectual a cambio de una remuneración económica. En definitiva, el rendimiento laboral no es más que el beneficio que alcanza un individuo en relación con las metas para su desempeño en el área que labora y los objetivos que se cumplen gracias a esto en la organización.

De forma que se considera si el trabajador está apto o no dentro del puesto o área asignada. En donde se mide la eficiencia, calidad y eficacia de su labor dentro de la empresa. Asimismo, el rendimiento también hace referencia al valor que se le da al empleado dentro de la organización, puesto que cada colaborador es una inversión fundamental para la empresa; por ende, su rendimiento debe ser tomado en cuenta como significativo (Velázquez, 2021).

Además, al evaluar el rendimiento laboral con esta información o retroalimentación se logran detectar fortalezas y debilidades de los empleados y a su vez conocer los elementos que deben ser considerados para formular estrategias que mejoren la productividad de la empresa. Es decir, el desempeño es una medida importante del rendimiento y el éxito de la organización, considerar esta evaluación es fundamental, para detectar las problemáticas a tiempo y trabajar en estas.

La satisfacción laboral, según Saavedra y Delgado (2020) está vinculado al rendimiento laboral de cada colaborador con la organización, puesto que el rendimiento es el resultado de cómo se percibe el trabajo, las funciones y el reconocimiento que recibe el trabajador, frente a las actitudes que este muestra, asimismo en las opiniones que este tienen del trabajo y del funcionamiento.

Para que el rendimiento laboral sea eficiente se debe lograr que los trabajadores estén motivados y comprometidos con la empresa, pero esto dependerá de cómo se lleve a cabo la gestión del talento, de ahí nace la importancia de mantener una buena gestión de este recurso. Para ello el buen ambiente laboral es un gran determinante de este rendimiento, ya que según (Sánchez López, 2019) el funcionamiento de una empresa mejora notablemente si la motivación, la satisfacción y el reconocimiento laboral, presentan un nivel positivo. De acuerdo con la norma ISO 9001 se tiene que identificar y gestionar los factores humanos y físicos para obtener conformidad del servicio o producto. En donde este entorno de trabajo debe tener vinculado a factores físicos y humanos, que son influyentes en la motivación, satisfacción y la prestación del equipo de colaboradores.

Evaluación de desempeño laboral

Es fundamental dentro de cualquier empresa conocer de qué manera los empleados cumplen con su función, teniendo en cuenta a (Clavijo, 2023) la evaluación del desempeño del talento permite la toma de decisiones que hace posible un eficiente desempeño laboral, ya que mediante este seguimiento se logra conocer las aptitudes, competencias, habilidades y eficiencia de cada una de los colaboradores, de acuerdo a las áreas en que se desempeñan su labor. Para ello se utilizan múltiples métodos y herramientas; por ende, cada empresa debe tener en cuenta las áreas y funciones de trabajo, para así utilizar la evaluación que se adapte a la naturaleza de cada una de ellas.

De acuerdo a su importancia se define a la evaluación del desempeño como el elemento que cuantifica la manera en que los colaboradores responden a su trabajo, en base a su conducta, competencia, rendimiento y productividad. Es decir, cuando se evalúa el desempeño los resultados indicaran como las personas hacen su trabajo, cuál es su conducta y cuáles son los objetivos logrados.

Las revisiones de desempeño brindan una comprensión de las fortalezas y debilidades de una persona en el entorno laboral y tienen como finalidad luego de analizar los informes de los resultados, implementar acciones para apoyar las áreas más débiles. La evaluación del desempeño es una actividad que no es necesariamente vertical, es decir que puede realizarse desde la gerencia a los empleados y viceversa (Orellana Nirian, 2020).

Esta evaluación tiene que cumplir con varios principios básicos que oriente su desarrollo, los cuales son:

- 1) Debe estar enfocada en el desarrollo en el desempeño de los colaboradores;
- 2) Los objetivos deben ser claros y relacionados a cada área de trabajo;
- 3) Participación activa de todos los empleados;
- 4) el evaluador tiene que planificar, socializar y monitorear el desempeño de la evaluación (Parra Urdaneta, 2002).

Las evaluaciones de desempeño son esenciales porque brindan retroalimentación objetiva sobre el desempeño de los empleados. Identifica fortalezas y áreas de mejora, facilita la toma de decisiones sobre desarrollo profesional, distribución de recompensas y oportunidades de crecimiento, e impulsa la mejora continua en toda la organización.

Indicadores para evaluar la gestión del talento

Todas las empresas requieren de indicadores que les permita comprobar la eficiencia del talento humano. Mediante los indicadores se logra diagnosticar y proporcionar información

que sirve como alerta previa, lo que es útil para evaluar el cumplimiento de los resultados deseados y los objetivos marcados de las metas estratégicas de la organización.

Mediante este procedimiento, es posible comprender el grado de desempeño del empleado y saber si está por debajo, en el promedio o por encima de las expectativas de la empresa. De esta forma, se puede tener clara la realidad de la plantilla y desarrollar un plan estratégico en torno a las necesidades de cada empleado.

Los indicadores para evaluar la gestión del talento de una empresa según (Nieva, 2023) se base en 6 elementos claves que ayudan a medir la gestión del talento humano dentro de una organización, los cuales son:

- 1. Tiempo de capacitación y entrenamiento:** Este indicador se basa en el tiempo que se le ofrece al personal para desarrollar sus conocimientos de manera eficiente en el trabajo. Los resultados ofrecen datos sobre cómo aumentar la productividad de los colaboradores brindándole las herramientas o métodos necesarios para su buen desempeño. Además, brinda información sobre la vinculación que hay entre la inversión y las mejoras laborales.
- 2. Tiempo medio en conseguir las metas:** Se enfoca en la eficiencia de los colaboradores en cumplir con las metas de la empresa y esta se mide desde que el empleado inicia sus labores en la empresa. De esta manera se puede determinar si el proceso de selección ha tenido los resultados esperados. Las metas deben ser alcanzables y medibles, debido a que si estos carecen de estas características no se logra realizar comparativas.
- 3. Niveles de absentismo:** Se miden las ausencias de los empleados en el trabajo, así como faltas, permisos o retrasos. Este indicador permite conocer la motivación de los colaboradores y el compromiso con sus labores en relación con la función de la empresa.

4. **Tasa de retención del talento:** La retención del personal es un indicador que ofrece información sobre el número de personas que renuncian al trabajo en un tiempo determinado, este puede ser de forma voluntaria o involuntaria.
5. **Índice de rotación de personal:** Permite medir el nivel de pertenecía del talento en la organización, indicando el nivel de compromiso y motivación de los empleados.

Tipos de evaluación de desempeño

Para crear una evaluación de desempeño eficiente, se tiene que tener en claro los indicadores que serán evaluados y el objetivo con el que se lo realiza, por ende escoger el modelo o tipo de evaluación es de gran importancia. La instrumentación adecuada garantiza mediciones precisas y evaluaciones efectivas. Al combinar los objetivos comerciales con herramientas de evaluación, se puede obtener información relevante y confiable sobre el desempeño de los empleados para ayudar a tomar decisiones informadas sobre el desarrollo y la mejora continua.

Existen múltiples formas de evaluar el desempeño del talento humano, sin embargo, las más comunes son la evaluación por objetivos o resultados, la evaluación por competencias, la evaluación mixta y la evaluación 360°.

Evaluación de objetivos-resultados

La evaluación mediante los objetivos o resultados implica la identificación, planificación y delimitación de los objetivos de la organización. Este sistema de evaluación consiste en una vez teniendo los objetivos, los empleados son puntuados con base en el cumplimiento de los mismos, en caso de que se consiga los objetivos obtendrán recompensas o ascensos, mientras que en caso de obtener un resultado deficiente estos tendrían consecuencia que implican sanciones, rebajas o despidos (Durán Asencio , 2020).

En ella se verifica el cumplimiento de los objetivos planteados para cada uno de los trabajadores, de acuerdo a la labor eficiente. En esta evaluación se mide el rendimiento de acuerdo a porcentaje de cumplimiento, esta información sirve para retroalimentar la gestión del talento, además se miden los resultados a futuro.

Evaluación de competencias

En este método de evaluación se centra en analizar el rendimiento laboras de los colaboradores de acuerdo al desempeño teniendo en cuenta las aptitudes y habilidades. Es decir, los resultados se comparan con las competencias fundamentales para desempeñar la labor asignada, y con las diferencias que se obtienen se trabaja en planes de capacitación para fortalecer esas competencias que están faltantes (Mauleón, 2022).

El objetivo de la evaluación por competencias es medir el desempeño individual de la plantilla, en relación con las competencias que se requieren para el cargo que se ocupa. Las competencias cambian de acuerdo a la empresa; sin embargo, existen dos tipos de competencias, las de conocimiento y las conductuales o de habilidades.

Evaluación mixta

Este tipo de evaluación es una combinación de todas las anteriores en donde las valoraciones se las realizara de acuerdo a las habilidades, aptitudes y los objetivos de resultados. El evaluador asigna la valoración que corresponde a la evaluación por objetivos y a la evaluación por competencias. Este tipo de evaluación es utilizada para tener resultados divididos en dos partes, y así comparar los resultados que se obtienen mediante los logros u objetivos de cada área; y los conocimiento y habilidades que han gestionados esos resultados.

Evaluación 360°

Las evaluaciones 360 grados, son instrumentos que incorporan los directivos hacia los empleados, en donde también se incluyen las valoraciones de compañeros y de personas imparciales, como agentes externos o representantes de otros departamentos. Mediante este método se tiene una visión más clara que ayuda a complementar otros rubros de evaluación (Licari, 2023). Sirve para retroalimentar las competencias profesionales y personales de cada colaborador por parte de sus propios compañeros, esta sirve para tener en claro las fortalezas y áreas de oportunidad.

Con la evaluación 360 se logra medir el rendimiento, evaluar las competencias e implementar planes o estrategias oportunas. Se mide el desempeño de forma cuantitativa y cualitativa, es una evaluación que logra recopilar información diversa y por ende es muy utilizada por las organizaciones.

Fases del proceso de implantación de una evaluación del desempeño

De acuerdo con (Durán Asencio , 2020) para evaluar el desempeño laboral se debe tener en cuenta 5 fases, las cuales son:

- **FASE 1: Planificación y diseño:** Primero se definen los objetivos, seguido de asignación de los puntos de control y finalmente se eligen los plazos o tiempo en que se debe cumplir
- **FASE 2: Comunicación interna y sensibilización:** Se trata el objetivo de la evaluación y su funcionamiento, esta sensibilización demuestra el compromiso de la empresa con la plantilla.

- **FASE 3: Desarrollo:** Se ejecuta la evaluación teniendo en cuenta el monitoreo de los mismos en donde se comprueba el nivel de progreso.
- **FASE 4: Recogida y análisis de datos:** Con la recopilación de los resultados, se califican los resultados y se comentan las conclusiones.
- **FASE 5: Feedback y planes de acción:** En esta fase se comunica a los empleados sobre el análisis y valoración de sus actitudes, virtudes, habilidades y puntos de mejora. Aquí también a partir de estos informes se estructuran los planes de acciones para llevar a cabo las mejoras pertinentes.

Las diferentes etapas del proceso de implementación de la evaluación del desempeño garantizan su validez y aceptación. Una planificación adecuada permite tener claro los objetivos, los métodos de evaluación, las necesidades de la empresa y garantiza evaluaciones justas y objetivas que promuevan el desarrollo personal y organizacional.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño laboral

Según (Barcelo, 2017) las ventajas de realizar una evaluación de desempeño laboral son múltiples y estas dependerán del tipo y el correcto manejo de la evaluación, teniendo en cuenta los indicadores y los factores de evaluación. Sin embargo, el autor determina las siguientes ventajas:

- **Mejora del rendimiento:** Gracias a la retroalimentación sobre el desempeño laboral, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones pertinentes para mejorar el rendimiento.
- **Política de Compensación:** Las evaluaciones de desempeño ayudan a tomar decisiones sobre qué persona merece obtener un beneficio o incentivo económico.

- **Crecer profesionalmente:** Estos resultados son la guía para la toma de decisiones sobre oportunidades profesionales específicas.
- **Información sobre la gestión:** Es decir que en estos resultados se pueden identificar los erros dentro de los puestos de trabajos, planes o cualquier otro aspecto dentro del sistema de información de la gestión de recursos humanos
- **Determinar errores en el diseño de puesto:** Con la evaluación se pueden detectar los problemas en los puestos de trabajos, con estas evaluaciones se pueden detectar los tipos de errores.
- **Indicar desafíos externos:** Asimismo, se pueden determinar los factores externos que interfieren en el rendimiento laboral, como la familia, la salud, las finanzas, etc.

7. Marco metodológico

En este estudio se llevó a cabo una metodología de aproximación, se aplicó un modelo de investigación de carácter descriptivo, correlacional y exploratorio, en donde mediante la evaluación de la gestión de talento humano se midió el rendimiento laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado de la parroquia Febres Cordero periodo 2023, a través del análisis y la adecuación entre la gestión y las principales necesidades dentro del manejo de talento humano.

7.1 Técnicas de investigación

Entrevista: La entrevista estará dirigida al encargado/a de la gestión de talento humano del GAD de la parroquia Febres Cordero, con el fin de obtener información de forma oral y personalizada en base al manejo del talento en dicha institución.

Encuesta: La encuesta fue aplicada a los 4 jefes departamentales GADP de Febres Cordero de contaduría, secretaria, talento humano y administrativo, con el objetivo de recopilar la opinión sobre la gestión del talento en dicha institución.

7.2 Instrumentos de la investigación

Cuestionario de preguntas: Para la entrevista se utilizó un cuestionario con preguntas abiertas de forma semiestructurada, dado que se incluyó una lista de preguntas previamente desarrolladas con el fin de que sean aplicada de la manera más conveniente. Asimismo, se aplicó este instrumento para ejecutar las encuestas, en donde el cuestionario fue con preguntas cerradas en escala de Likert para así conocer a detalladamente sobre el manejo de la gestión del talento, proporcionando información más precisa que enriquece el desarrollo de este estudio.

8. Resultados

Entrevista aplicada a la Jefa del departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado (G.A.D) de la parroquia Febres Cordero de la provincia de Los Ríos cantón Babahoyo. Con el objetivo de conocer la gestión en el departamento de Talento Humano de dicha institución.

Tabla 1

Cuestionario aplicado a la Jefa de Talento Humano del GAD Parroquia Febres Cordero

N°	Cuestionario	Respuestas
1	¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección para la contratación del personal?	Primero se identifica la necesidad de personal, luego se describe el puesto y el perfil del candidato y finalmente se publica la vacante, por medio de plataformas de búsqueda de empleo o portales de comunicación oficiales de la institución. De ahí se espera un periodo de 30 días para revisar las solicitudes y seleccionar los candidatos idóneos para participar de la entrevista, de ahí se reporta a la máxima autoridad el ganador y él es el que decide.
2	¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo del talento humano y cómo la capacitación del personal contribuye a alcanzarlos?	-A corto plazo, es mejorar las habilidades de los trabajadores para que sean más eficientes. Y a largo plazo es fomentar el crecimiento de los trabajadores y retener el personal. -Y claro la capacitación es la herramienta para mejorar las competencias de los empleados
3	¿Qué estrategias se utilizan en el proceso de evaluación de desempeño al personal?	Mantener los objetivos claros, porque es lo principal que se tiene que tener en claro antes de planificar y ejecutar.
4	¿Cuáles son los procesos que se llevan a cabo para ejecutar las capacitaciones en el	1. Identificación de necesidades 2. Diseño del programa 3. Programación de sesiones 4. Selección de instructores

departamento de talento humano?	5. Entrega de contenido, 6. Evaluación de resultados 7. Seguimiento para garantizar el desarrollo continuo del personal y el cumplimiento de los objetivos organizativos.
5 ¿Cuáles son los retos que se tienen que enfrentan en el proceso de capacitación?	las restricciones presupuestarias, la adaptación a las necesidades, la medición efectiva del impacto de las capacitaciones y la selección de instructores.
6 ¿Por qué no se desarrollan las capacitaciones constantemente?	Por la falta de presupuesto en estos últimos años
7 ¿Con qué frecuencia considera que es apropiado llevar a cabo las actividades de capacitación?	Anualmente, debido a que es necesarias para mantener actualizados al personal sobre las políticas, procedimientos y regulaciones vigentes que ayudan a mejorar la eficiencia y compromiso de la plantilla
8 ¿Cuánto cree usted que ayudan las capacitaciones a mejorar el desempeño laboral?	Claro ayudan mucho a mejorar las habilidades y el conocimiento del personal, manteniéndolo actualizado evitando así que se generen errores frecuentemente en el desempeño laboral
9 ¿Qué desafíos específicos ha identificado en el desempeño del equipo que podrían abordarse mediante capacitación?	Falta de habilidades técnicas, comunicación ineficaz, falta de motivación.
10 ¿Qué habilidades y competencias considera esenciales para que el equipo de Talento Humano tenga éxito en sus funciones?	- Comunicación - Gestión del cambio - Empatía

Fuente: Entrevista realizada a la Jefa de Talento Humano del GAD Parroquial Febres Cordero
Elaborado por: Jennyffer Caravedo León

Encuesta dirigida a los jefes departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado (G.A.D) de la parroquia Febres Cordero de la provincia de Los Ríos cantón Babahoyo. Con el objetivo de conocer la percepción de la gestión de Talento Humano de dicha institución.

Tabla 2

Encuesta dirigida a jefes departamentales del GAD parroquial de Febres Cordero

N°	Cuestionario	Aspectos
1	En general, ¿cómo considera la gestión de talento humano del GADP de Febres Cordero?	Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input checked="" type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>
2	¿Con que frecuencia usted evalúa el desempeño laboral de los colaboradores de su departamento?	Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca <input checked="" type="checkbox"/> -
3	¿Qué tan efectivo considera que es el proceso de reclutamiento de nuevos empleados?	Muy inefectivo <input type="checkbox"/> Algo inefectivo <input checked="" type="checkbox"/> Efectivo <input type="checkbox"/> Muy efectivo <input type="checkbox"/>
4	¿Cuánto tiempo promedio se tarda en llenar una vacante en su equipo?	1 mes <input checked="" type="checkbox"/> 2 meses <input type="checkbox"/> 3 meses <input type="checkbox"/> 4 o más meses <input type="checkbox"/>
5	¿Cómo considera que se encuentra el clima laboral en la empresa?	Excelente <input checked="" type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>
6	¿Con que frecuencia capacita al personal?	Nunca <input type="checkbox"/> Casi nunca <input checked="" type="checkbox"/> Ocasionalmente <input type="checkbox"/> Cada mes <input type="checkbox"/>
7	¿Qué tan importante usted cree que es tener un plan de desarrollo profesional formal para su equipo?	No es importante <input type="checkbox"/> Poco importante <input type="checkbox"/> Algo importante <input type="checkbox"/> Importante <input checked="" type="checkbox"/> Muy importante <input type="checkbox"/>
8	¿Mantiene un registro actualizado de las metas y objetivos individuales de su equipo?	Siempre <input checked="" type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> -
9	¿Qué tan eficientes cree que son las estrategias implementadas para retener a los empleados talentosos?	Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>

- 10 ¿Cuál es el porcentaje de rotación de personal en su área en el último año? Alto
Medio
Bajo
Nulo

Fuente: Encuesta dirigida a jefes departamentales del GAD parroquial de Febres Cordero
Elaborado por: Jennyffer Caravedo León

9. Discusión de resultados

PREGUNTA	DISCUSION
<p>1.En general, ¿cómo considera la gestión de talento humano del GADP de Febres Cordero?</p>	<p>De acuerdo a la percepción de la gestión del talento humano en el GADP de Febres Cordero, el 25% de los jefes departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado (G.A.D) de la parroquia Febres Cordero de la provincia de Los Ríos cantón Babahoyo, la califican como excelente; asimismo un 50% indican que es buena; mientras un 25% expresan que es regular.</p>
<p>2. ¿Qué tan efectivo considera que es el proceso de reclutamiento de nuevos empleados?</p>	<p>El 50% de los jefes departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado (G.A.D) de la parroquia Febres Cordero de la provincia de Los Ríos cantón Babahoyo, indican que el proceso de reclutamiento de nuevos empleados es muy inefectivo; mientras que otro 50% señalan que es algo inefectivo.</p>
<p>3.¿Con que frecuencia capacita al personal ?</p>	<p>El 75% de los jefes departamentales del G.A.D de la parroquia Febres Cordero de la provincia de Los Ríos cantón Babahoyo, expresan que nunca se ha ejecutado capacitación hacia el personal; por otro lado, un 25% indican que casi nunca.</p>

4. ¿Cuál es el porcentaje de rotación de personal en su área en el último año? El 75% de los jefes departamentales del G.A.D de la parroquia Febres Cordero de la provincia de Los Ríos cantón Babahoyo, expresan que el nivel de rotación de personal es nulo; por otro lado, un 25% indican que es nulo.

En el GADPR de Febres Cordero se lleva a cabo el planteamiento de objetivos claro a mediano y corto plazo, buscando que los empleados desarrollen habilidades y competencias que le permitan ser más eficiente en el desempeño de sus labores, por no efectuar capacitaciones y evaluaciones al personal de forma correcta por la falta de ingresos, debido a que esta institución depende de las retribuciones del estado en un 70% y el otro 30% se consigue mediante el autofinanciamiento.

A pesar de que en el 2022 según el ministerio de finanzas se logró salir de la crisis por la pandemia y se recaudaron más ingresos; y esto permitió que se incremente los presupuesto en lo GAD'S a un 7,29 % adicional (Montaño, 2022). Esta medida no favorece a los GAD'S pequeños dado que estas instituciones dependen del tamaño de la población, sus ingresos provienen de fuentes propias, transferencias y de la venta de activos y otros, si esto no se da es difícil contar con un valor monetario seguro.

Es propicio que las capacitaciones se realicen anualmente, tal como lo menciona (HSE , 2023) ya que este es un elemento que incide en el talento humano, esto debe ser visto como una inversión para la empresa, capacitar al personal de forma periódica, no solo una vez, sino a lo largo del tiempo el conocimiento adquirido puede olvidarse o volverse desactualizado. Sin embargo, en este estudio el tiempo que se desarrollan las capacitaciones no es frecuente, demostrando que existe una desactualización del conocimiento de los colaboradores, lo cual dificulta el cumplimiento de los objetivos institucionales, por la falta de habilidades comunicativas, técnicas y la falta de motivación.

10. Conclusiones

El presupuesto del GAD históricamente se ha reducido en un 20% cada año, las reducciones son por parte del estado a cada uno de los gobiernos provinciales, internamente cada ejercicio fiscal reduce el rubro capacitación tanto en el nivel operativo como administrativo.

De acuerdo a la frecuencia en que la que se capacita al personal, se indicó que las últimas capacitaciones se realizaron en el año 2019 debido a la falta de presupuesto, perjudicando el desempeño de las funciones sobre todo al personal nuevo que ingresa sin ser capacitado para un dicho cargo en la institución.

En la fase de reclutamiento y selección del personal, se realiza de manera informal debido a que no se manejan las respectivas fichas de perfil para los puestos vacantes, la recomendación de terceras personas influye para que ciertos postulantes sean seleccionados, ocasionando que estos procesos no sean asumidos, ni respetados como fueron planificados. Debido a que no existen programas de inducción para los nuevos trabajadores acarreado que el proceso de adaptación sea lento y contenga errores que retrasan y disminuyen la productividad.

El proceso de evaluación del desempeño del personal, no se ha llevado a cabo en la presente administración, detectamos falta de información que retroalimente sobre el trabajo de la plantilla, imposibilitando la identificación de la conducta, el rendimiento y la productividad de los colaboradores, así como la toma de decisiones sobre desarrollo profesional, distribución de recompensas y oportunidades de crecimiento.

11. Recomendaciones

- Para administrar efectivamente el presupuesto asignado al Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de la parroquia Febres Cordero de la provincia de Los Ríos cantón Babahoyo, se debe priorizar la diversificación de los ingresos mediante el uso eficiente de los recursos ya existentes, asegurándose que se realice una planificación estratégica en donde se desarrolle planes que prioricen las necesidades de la parroquia y establezca las metas claras. Asimismo, se debe supervisar constantemente el desempeño de los proyectos o programas para que estas se ajusten de forma estratégica al presupuesto establecido. De igual manera, se tiene que buscar alianzas con instituciones públicas o privadas como herramienta de colaboración de recursos financieros, técnicos y humanos que permita llevar a cabo la eficiente administración del talento en la institución.
- Diseñar un programa de reconocimiento con premios simbólicos o días de descanso adicionales, teniendo en cuenta el uso de plataformas gratuitas para promover la cultura positiva en donde se difundan los logros de los empleados, para mantener de esta manera motivado al personal.
- Capacitación al personal frecuentemente utilizando la mentoría, en donde los empleados con más experiencia compartan su conocimiento hacia sus demás compañeros, teniendo en cuenta inicialmente la identificación de las necesidades de capacitación claves.
- Desarrollo de un proceso de reclutamiento y selección de personal con medidas de transparencia y equidad, estableciendo un comité de selección imparcial sin conflictos de intereses y que tenga la capacidad para desempeñar esta función, incluyendo criterios claves para la selección con los que son: las habilidades y capacidades; la experiencia y verificación de las referencias del postulante. Además, que se realicen la

inducción del personal nuevo.

- Las evaluaciones de desempeño de los trabajadores se ejecutarán semestralmente, para ello se puede utilizar métodos simples como las autoevaluaciones y la retroalimentación entre compañeros. De igual manera utilizar herramientas digitales gratuitas como encuestas en línea, además de reuniones constantes para tener una retroalimentación continua.

12. Referencias bibliográficas

- Armijos Mayon, F., Bermúdez Burgos, A., y Mora Sánchez, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Barcelo, J. (11 de mayo de 2017). *La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH*. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-del-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Cadena Santana, J. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. *Ecuador. Dominio de las Ciencias*, 2(4), 448-460.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
- Clavijo, C. (20 de enero de 2023). *Evaluación de desempeño laboral: qué es, cómo aplicarla y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-evaluacion-desempeno>
- Durán Asencio , A. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. Editorial Elearning, S.L.
- Gaspar-Castro , M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del conocimiento*, 6(8), 318-329.

- HSE . (9 de junio de 2023). *¿Con qué frecuencia deben repetirse las capacitaciones?*
<https://hse.software/2021/06/02/con-que-frecuencia-deben-repetirse-las-capacitaciones/>
- Licari, S. (20 de enero de 2023). *Los 7 métodos de evaluación de desempeño laboral.*
<https://blog.hubspot.es/service/metodos-evaluacion-desempeno-laboral>
- Mauleón, R. (1 de agosto de 2022). *8 tipos de evaluación de desempeño laboral.*
<https://www.sesamehr.mx/blog/ocho-tipos-evaluacion-desempeno-laboral/>
- Mendieta-Ortega, M., Erazo-Álvarez , J., y Narváez-Zurita , C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista arbitrada interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-312.
- Montaño, D. (7 de junio de 2022). *Presupuesto del Estado mejora y el gobierno entrega más dinero a los GAD.* <https://gk.city/2022/06/07/presupuesto-estado-mejora-gobierno-entregara-mas-dinero-gad/>
- Moyota Garcia, F. (2021). *Gestión administrativa en el departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Alfredo Baquerizo Moreno (Jujan).* Tesis de Licenciatura. BABAHOYO: UTB.
- Nieva, C. (18 de abril de 2023). *Indicadores para evaluar la gestión del talento en la empresa.* <https://emprendepyme.net/indicadores-para-evaluar-la-gestion-del-talento-en-la-empresa.html>
- Olvera, K. (2019). Consecuencias de una mala planificación de los recursos humanos.
- Orellana Nirian, P. (1 de junio de 2020). *Evaluación de desempeño.*
<https://economipedia.com/definiciones/evaluacion-de-desempeno.html>

Parra Urdaneta, M. (20 de junio de 2002). *Evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos*. <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-desempeno-gestion-recursos-humanos/>

Pereda Marín, S., y Berrocal Berrocal , F. (2018). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Editorial Universitaria Ramón Areces.

Pérez , O. (13 de julio de 2021). *¿Qué es la gestión del talento humano?*
<https://blog.peoplenext.com/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>

Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., y Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176.
https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-07642019000600167&script=sci_arttext

Saavedra Meléndez, J., y Delgado Bardales, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523.

Sánchez López, F. (2019). *Calidad Total*. Editorial Elearning, S.L.

Sánchez, C. (6 de abril de 2021). *Procesos y subprocesos de recursos humanos: herramientas para impulsar el crecimiento*. <https://www.sage.com/es-es/blog/procesos-subprocesos-recursos-humanos/>

Velázquez, A. (2021). *Desempeño laboral: Qué es, cómo medirlo y mejorarlo*.
<https://www.questionpro.com/blog/es/desempeno-laboral/>

Vicente Sanz, E. (19 de mayo de 2021). *¿Cómo gestionar el talento humano en tu organización?* <https://www.endalia.com/news/gestion-talento-humano/>

ANEXOS

Anexo 1. Carta de autorización de la empresa.



**GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE
FEBRES CORDERO**
ADMINISTRACIÓN 2023 - 2027



Babahoyo, 05 de septiembre del 2023

Magister
Eduardo Galeas Guijarro
**DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E
INFORMÁTICA**
En su despacho.

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Febres Cordero de la parroquia Febres Cordero del cantón Babahoyo.

Por medio de la presente me dirijo a usted para comunicarle que se ha **AUTORIZADO** al estudiante **JENNYFFER ESTEFANIA CARAVEDO LEON** de la carrera de comercio de la Facultad de Administración Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo para que realice el estudio de caso con el tema:” **GESTION DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL DE FEBRES CORDERO PERIODO 2022**” el cual es requisito indispensable para poder titularse.

Sin otro particular me suscribo de usted

Atentamente,



Sra. María Elizabeth Mariscal Jiménez.
**PRESIDENTA DEL GADP
FEBRES CORDERO**
CC. 1205953910
gadpfcordero@gmail.com
052714202



¡Por ti Febres Cordero!

WWW.FEBRESCORDERO.GOB.EC
GADPFCORDERO@GMAIL.COM
CALLE 12 DE OCTUBRE Y 24 DE MAYO ESQUINA
052714202

Anexo 2 : Ruc de la Empresa.



Certificado
Registro Único de Contribuyentes

Razón Social
GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO
PARROQUIAL RURAL DE FEBRES CORDERO

Número RUC
1260026290001

Representante legal

• MARISCAL JIMENEZ MARIA ELIZABETH

Estado ACTIVO	Régimen RIMPE - EMPRENDEDOR	
Fecha de registro 25/06/2002	Fecha de actualización 15/05/2023	Inicio de actividades 27/10/2000
Fecha de constitución 27/10/2000	Reinicio de actividades No registra	Cese de actividades No registra
Jurisdicción ZONA 5 / LOS RIOS / BABAHOYO		Obligado a llevar contabilidad NO
Tipo SOCIEDADES	Agente de retención SI	Contribuyente especial NO

Domicilio tributario**Ubicación geográfica**

Provincia: LOS RIOS **Cantón:** BABAHOYO **Parroquia:** FEBRES CORDERO (LAS JUNTAS) (CAB. EN MATA DE CACAO)

Dirección

Calle: 24 MAYO **Número:** S/N **Intersección:** 12 DE OCTUBRE **Referencia:** JUNTO A LA TENENCIA POLITICA

Medios de contacto

Celular: 0993196472 **Email:** gadfcordero@hotmail.com **Celular:** 0985884601

Actividades económicas

• 084300101 - OTROS SERVICIOS PÚBLICOS DE SEGURIDAD SOCIAL.

Establecimientos**Abiertos**

1

Cerrados

0

Obligaciones tributarias

- 2021 - DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA
- 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO

Razón Social
GOBIERNO AUTONOMO
DESCENTRALIZADO PARROQUIAL RURAL
DE FEBRES CORDERO

Número RUC
1260026290001

i Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec.

Números del RUC anteriores

No registra



Código de verificación: RCR1685041408276941
Fecha y hora de emisión: 25 de mayo de 2023 14:03
Dirección IP: 177.234.245.243

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.

Anexo 3. Certificado de Compilatio

CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Gestión de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Febres Cordero periodo 2022

3% Similitudes

< 1% Texto entre comillas
0% similitudes entre comillas

0% Idioma no reconocido

Nombre del documento: estudio de caso jennyffer caravedo.docx ID del documento: 2cd9efd01da3bc4979fbedab5f2c575cb20c2fa Tamaño del documento original: 66,84 kB Autor: Jennyffer Estefania Caravedo Leon	Depositante: Jennyffer Estefania Caravedo Leon Fecha de depósito: 13/9/2023 Tipo de carga: url_submission fecha de fin de análisis: 13/9/2023	Número de palabras: 7302 Número de caracteres: 47.174
---	--	--

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	localhost Propuesta de un modelo de gestion del talento humano en textiles, dis... http://loca-host:8080/xmlui/bitstream/redug/15549/3/TESIS_FINAL PARA CD.pdf.txt 2 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (66 palabras)
2	localhost DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN AGROPECUARIA PARA CONOCIMIENTO... http://loca-host:8080/xmlui/bitstream/redug/21330/3/CYNTHIA KATHERINE ICAZA CÁRDENAS.pdf.txt	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (70 palabras)
3	Vicente Joel Herrera Quinto.pdf Estudio de Caso #15c0df El documento proviene de mi grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (49 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	books.google.com Gestión del puesto y evaluación del desempeño - Alejandro D... https://books.google.com/books/about/Gestión_de_puesto_y_evaluación_del_de.html?id=3Cj-DwAA...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
2	www.xprtraining.com Evaluación del desempeño http://www.xprtraining.com/direccion_de_recursos_humanos/evaluacion_desempeño.html	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)

Anexo 4. Formato de la entrevista

Entrevista aplicada a la Jefa del departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado (G.A.D) de la parroquia Febres Cordero de la provincia de Los Ríos cantón Babahoyo. Con el objetivo de conocer la gestión en el departamento de Talento Humano de dicha institución.

Tabla 3

Formato de la entrevista aplicada a la Jefa del departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado (G.A.D) de la parroquia Febres Cordero

N°	Cuestionario	Respuestas
2	¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo del talento humano y cómo la capacitación del personal contribuye a alcanzarlos?	
3	¿Qué estrategias se utilizan en el proceso de evaluación de desempeño al personal?	
4	¿Cuáles son los procesos que se llevan a cabo para ejecutar las capacitaciones en el departamento de talento humano?	
5	¿Cuáles son los retos que se tienen que enfrentan en el proceso de capacitación?	
6	¿Por qué no se desarrollan las capacitaciones constantemente?	
7	¿Con qué frecuencia considera que es apropiado llevar a cabo las actividades de capacitación?	
8	¿Cuánto cree usted que ayudan las capacitaciones a mejorar el desempeño laboral?	
9	¿Qué desafíos específicos ha identificado en el desempeño del equipo que podrían abordarse mediante capacitación?	
10	¿Qué habilidades y competencias considera esenciales para que el equipo de Talento Humano tenga éxito en sus funciones?	

*Fuente: Encuesta dirigida a jefes departamentales del GAD parroquial de Febres Cordero
Elaborado por: Jennyffer Caravedo León*

Anexo 5. Formato de la encuesta dirigida a los jefes departamentales.

Encuesta dirigida a los jefes departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado (G.A.D) de la parroquia Febres Cordero de la provincia de Los Ríos cantón Babahoyo. Con el objetivo de conocer la percepción de la gestión de Talento Humano de dicha institución.

Tabla 4

Formato de la encuesta dirigida a los jefes departamentales del GAD Parroquial de Febres Cordero

N°	Cuestionario	Aspectos
1	En general, ¿cómo considera la gestión de talento humano del GADP de Febres Cordero?	Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>
2	¿Con que frecuencia usted evalúa el desempeño laboral de los colaboradores de su departamento?	Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> -
3	¿Qué tan efectivo considera que es el proceso de reclutamiento de nuevos empleados?	Muy inefectivo <input type="checkbox"/> Algo inefectivo <input type="checkbox"/> Efectivo <input type="checkbox"/> Muy efectivo <input type="checkbox"/>
4	¿Cuánto tiempo promedio se tarda en llenar una vacante en su equipo?	1 mes <input type="checkbox"/> 2 meses <input type="checkbox"/> 3 meses <input type="checkbox"/> 4 o más meses <input type="checkbox"/>
5	¿Cómo considera que se encuentra el clima laboral en la empresa?	Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>
6	¿Con que frecuencia capacita al personal ?	Nunca <input type="checkbox"/> Casi nunca <input type="checkbox"/> Ocasionalmente <input type="checkbox"/> Cada mes <input type="checkbox"/>
7	¿Qué tan importante usted cree que es tener un plan de desarrollo profesional formal para su equipo?	No es importante <input type="checkbox"/> Poco importante <input type="checkbox"/> Algo importante <input type="checkbox"/> Importante <input type="checkbox"/> Muy importante <input type="checkbox"/>
8	¿Mantiene un registro actualizado de las metas y objetivos individuales de su equipo?	Siempre <input type="checkbox"/> A veces <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/> -

- 9 ¿Qué tan eficientes cree que son las estrategias implementadas para retener a los empleados talentosos? Excelente
Bueno
Regular
Malo
-
- 10 ¿Cuál es el porcentaje de rotación de personal en su área en el último año? Alto
Medio
Bajo
Nulo
-

Fuente: Encuesta dirigida a jefes departamentales del GAD parroquial de Febres Cordero
Elaborado por: Jennyffer Caravedo León

Anexo 6. Encuesta dirigida a los jefes departamentales. - Análisis

1. En general, ¿cómo considera la gestión de talento humano del GADP de Febres Cordero?

Tabla 5

Percepción de la gestión de talento humano del GADP de Febres Cordero

Descripción	Número de personas	Porcentaje
Excelente	1	25%
Bueno	2	50%
Regular	1	25%
Malo	0	0%
Total	4	100%

Elaborado por: Jennyffer Caravedo León

Interpretación: De acuerdo a la percepción de la gestión del talento humano en el GADP de Febres Cordero, el 25% de los jefes departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado (G.A.D) de la parroquia Febres Cordero de la provincia de Los Ríos cantón Babahoyo, la califican como excelente; asimismo un 50% indican que es buena; mientras un 25% expresan que es regular.

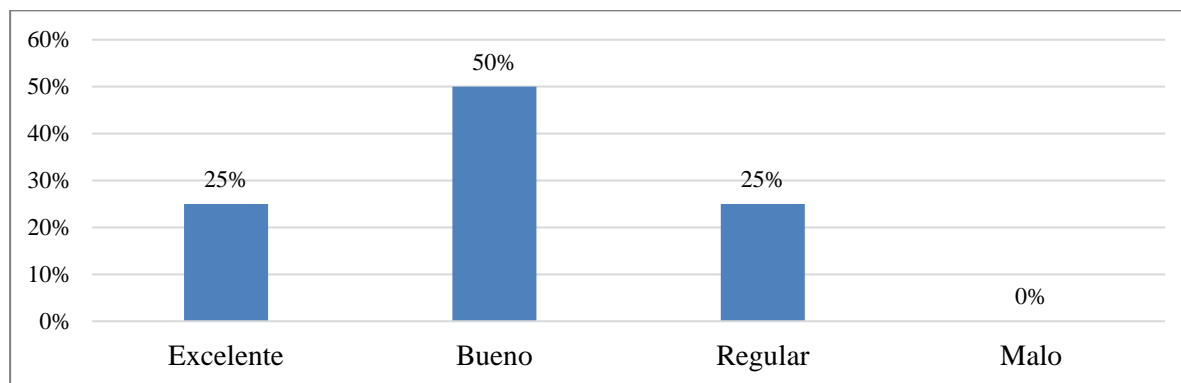


Ilustración 1. Percepción de la gestión de talento humano del GADP de Febres Cordero

Análisis: La gestión de talento humano del GADP de Febres Cordero es vista desde una perspectiva buena, lo que hay que rescatar es el camino hacia su excelencia; por ende, hay que evaluar los procesos o elementos que pueden estar interfiriendo en la eficiencia de la misma.

2. ¿Qué tan efectivo considera que es el proceso de reclutamiento de nuevos empleados?

Tabla 6

Efectividad del proceso de reclutamiento de talento en el GADP de Febres Cordero

Descripción	Número de personas	Porcentaje
Muy inefectivo	2	50%
Algo inefectivo	2	50%
Efectivo	0	0%
Muy efectivo	0	0%
Total	4	100%

Elaborado por: Jennyffer Caravedo León

Interpretación: El 50% de los jefes departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado (G.A.D) de la parroquia Febres Cordero de la provincia de Los Ríos cantón Babahoyo, indican que el proceso de reclutamiento de nuevos empleados es muy inefectivo; mientras que otro 50% señalan que es algo inefectivo.

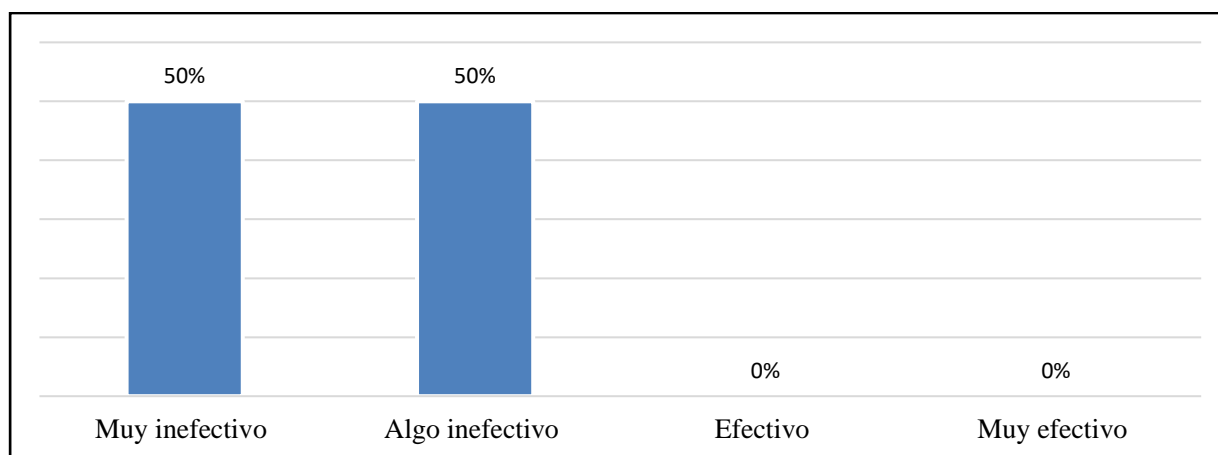


Ilustración 2. Efectividad del proceso de reclutamiento de talento en el GADP de Febres Cordero

Análisis: El proceso de reclutamiento de nuevos empleados jefes departamentales del Gobierno Autónomo Descentralizado (G.A.D) de la parroquia Febres Cordero de la provincia de Los Ríos cantón Babahoyo, llevado a cabo en el año 2022, es ineficiente porque no ha dado los resultados esperados dentro de cada departamento.

3. ¿Con que frecuencia capacita al personal ?

Tabla 7

Frecuencia de capacitación al talento en el GADP de Febres Cordero

Descripción	Número de personas	Porcentaje
Nunca	3	75%
Casi nunca	1	25%
Ocasionalmente	0	0%
Cada mes	0	0%
Total	4	100%

Elaborado por: Jennyffer Caravedo León

Interpretación: El 75% de los jefes departamentales del G.A.D de la parroquia Febres Cordero de la provincia de Los Ríos cantón Babahoyo, expresan que nunca se ha ejecutado capacitación hacia el personal; por otro lado, un 25% indican que casi nunca.

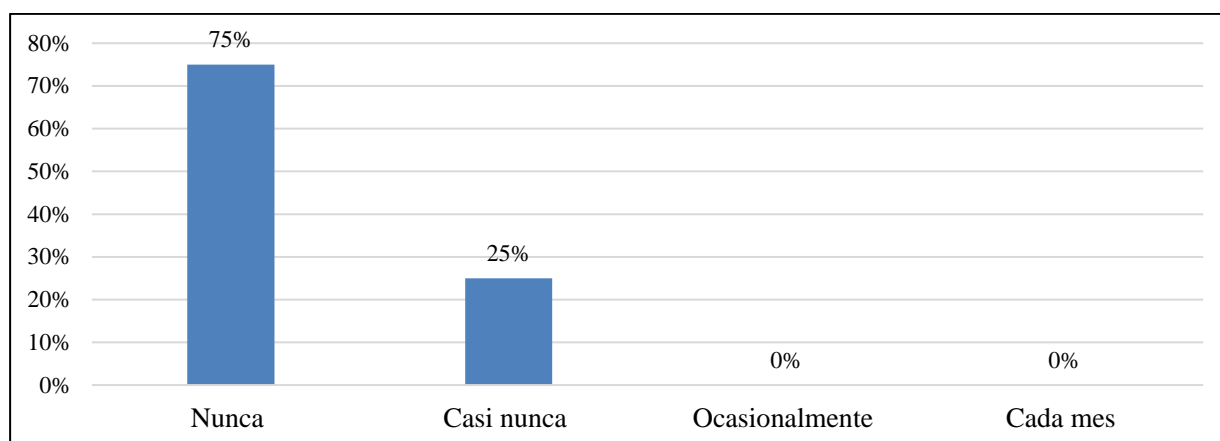


Ilustración 3. *Frecuencia de capacitación al talento en el GADP de Febres Cordero*

Análisis: Los jefes departamentales del GAD de la parroquia Febres Cordero de la provincia de Los Ríos cantón Babahoyo, que han indicado que nunca se ha ejecutado una capacitación para los empleados son aquellos que se han incorporado en la institución en el 2022; mientras que los que mencionaron que casi nunca se ejecutan las capacitaciones son jefes de anteriores administraciones, puesto que la última capacitación registrada fue en 2019.

4. ¿Cuál es el porcentaje de rotación de personal en su área en el último año?

Tabla 8

Nivel de rotación del talento en el GADP de Febres Cordero

Descripción	Número de personas	Porcentaje
Alto	0	0%
Medio	0	0%
Bajo	1	25%
Nulo	3	75%
Total	4	100%

Elaborado por: Jennyffer Caravedo León

Interpretación: El 75% de los jefes departamentales del G.A.D de la parroquia Febres Cordero de la provincia de Los Ríos cantón Babahoyo, expresan que el nivel de rotación de personal es nulo; por otro lado, un 25% indican que es nulo.

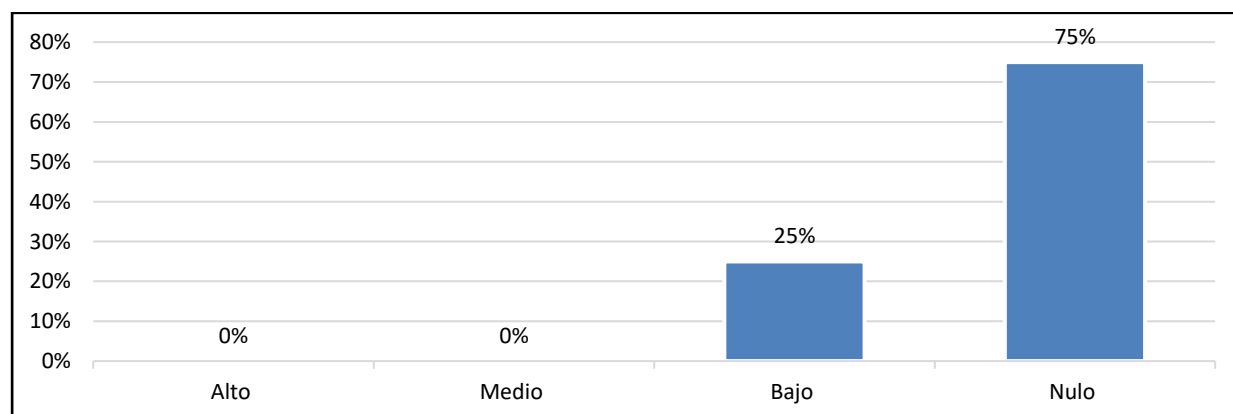


Ilustración 4. *Nivel de rotación del talento en el GADP de Febres Cordero*

Análisis: Los jefes departamentales del GAD de la parroquia Febres Cordero de la provincia de Los Ríos cantón Babahoyo, han indicado que el nivel de rotación del talento es bajo o nulo, determinando así que mucha de la plantilla es retenida, pero también nos indica implicaciones negativas como la resistencia al cambio y falta de diversidad.