

**Evaluación del Desempeño como parte de la Gestión de Recursos Humanos en Gobiernos Municipales de la Provincia de Manabí**

**Evaluation as part of Human Resources Management in Municipal Governments of the Province of Manabí**

**Fabricio Alejandro Vaca-Zambrano<sup>1</sup>**  
Universidad Técnica de Manabí - Ecuador  
fvaca4734@utm.edu.ec

**Gloria Isabel Loor-Carvajal<sup>2</sup>**  
Universidad Técnica de Manabí - Ecuador  
gloria.loor@utm.edu.ec

**Yenniz Aracely Sánchez-Briones<sup>3</sup>**  
Universidad Técnica de Manabí - Ecuador  
yenniz.sanchez@utm.edu.ec

**[doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2457](https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2457)**

V9-N3 (may-jun) 2024, pp 474-494 | Recibido: 28 de marzo del 2024 - Aceptado: 30 de abril del 2024 (2 ronda rev.)

---

1 ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7362-4503>

2 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7327-2005>

3 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8004-3291>

### Cómo citar este artículo en norma APA:

Vaca-Zambrano, F., Loor-Carvajal, G., Sánchez-Briones, Y., (2024). Evaluación del Desempeño como parte de la Gestión de Recursos Humanos en Gobiernos Municipales de la Provincia de Manabí. 593 Digital Publisher CEIT, 9(3), 474-494, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2457>

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

En el ámbito público, la gestión efectiva de recursos humanos es fundamental para el desarrollo organizacional. Uno de sus principales desafíos radica en la evaluación del desempeño laboral, ligada con la optimización del talento y el cumplimiento de objetivos, especialmente en gobiernos municipales, donde la complejidad de los procesos administrativos y la diversidad de funciones requieren una evaluación precisa y equitativa para sus empleados. El objetivo se centró en analizar la evaluación de desempeño y su relación la gestión de recursos humanos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Chone, provincia de Manabí. El estudio adoptó un enfoque mixto que combinó métodos documentales, descriptivos y explicativos. Se realizó un estudio de campo para recopilar datos del contexto real mediante dos cuestionarios diseñados con 18 Items para evaluación de desempeño y 12 para gestión de recursos humanos, mismos que fueron aprobados por 6 expertos y validados mediante Alfa de Cronbach, con niveles de confiabilidad de 0,83% y 0,95% respectivamente y, aplicados a una muestra representativa de 120 empleados y 42 funcionarios directivos del GADM de Chone. Los datos se analizaron estadísticamente en tablas y figuras descriptivas, finalmente procesados en Excel utilizando formato condicional según criterios predefinidos, con pesos de 1 a 5 sin modificar los valores originales. Los resultados determinaron una relación perfecta (5 puntos) entre la dimensión conocimiento (ED) y la dimensión ED (GRH). Se concluye que ambas variables son fundamentales para fortalecer la eficacia y la transparencia en la gestión del sector público, impulsando el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

**Palabras claves:** desarrollo profesional, objetivos institucionales, transparencia, cumplimiento

## ABSTRACT

In the public sphere, effective human resource management is essential for organizational development. One of its main challenges lies in the evaluation of work performance, linked to the optimization of talent and the fulfillment of objectives, especially in municipal governments, where the complexity of administrative processes and the diversity of functions require an accurate and equitable evaluation for their employees. employees. The objective focused on analyzing the performance evaluation and its relationship with human resources management in the Municipal Decentralized Autonomous Government of the Chone Canton, province of Manabí. The study adopted a mixed approach that combined documentary, descriptive and explanatory methods. A field study was carried out to collect data from the real context using two questionnaires designed with 18 items for performance evaluation and 12 for human resources management, which were approved by 6 experts and validated using Cronbach's Alpha, with reliability levels of 0.83% and 0.95% respectively and, applied to a representative sample of 120 employees and 42 management officials of the GADM of Chone. The data were statistically analyzed in descriptive tables and figures, finally processed in Excel using conditional formatting according to predefined criteria, with weights from 1 to 5 without modifying the original values. The results determined a perfect relationship (5 points) between the knowledge dimension (ED) and the ED dimension (HRM). It is concluded that both variables are essential to strengthen the effectiveness and transparency in the management of the public sector, promoting the fulfillment of its institutional objectives.

**Keywords:** professional development, institutional objectives, transparency, compliance

## Introducción

La Evaluación del Desempeño (ED) y la Gestión de Recursos Humanos (GRH) desempeñan un papel fundamental en el ámbito de la administración pública y privada, donde la gestión eficiente del talento humano se establece como un elemento clave para el éxito y la competitividad. La ED es un proceso, que busca medir, analizar y mejorar el rendimiento individual y colectivo de los empleados y se ha convertido en una herramienta estratégica en la gestión moderna de recursos humanos. Desde su génesis, la ED ha evolucionado notablemente a lo largo de la historia; al respecto Padilla (2023) acota que sus raíces se remontan a antiguas prácticas de valoración, como las utilizadas por las culturas egipcia, china y griega, que empleaban métodos para medir aptitudes y habilidades; en la China imperial, se empleaban valoradores que realizaban evaluaciones similares a las entrevistas modernas, mientras que, en la Grecia clásica, figuras como Pitágoras llevaban a cabo evaluaciones basadas en observaciones físicas y conductuales.

Desde la Edad Media, la evaluación ha evolucionado y ejercido gran influencia en la GRH, formalizando la ED. En el siglo XVIII, surgieron diplomas empresariales y en el XIX, sistemas de evaluación en empresas como General Motors y en el siglo XX, la práctica se trasladó al ámbito público y se consolidó en décadas recientes, integrándose plenamente con la GRH. Hoy, la ED es estratégica para alinear metas, mejorar la gestión del talento humano y promover un entorno colaborativo de crecimiento profesional, reconocido por su impacto en el progreso y eficacia de los equipos (Carranza, 2023; Young, 2021; Alveiro, 2009).

En la administración pública, la ED adquiere gran relevancia debido a su influencia en la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas del sector público; en este ámbito, se suman a las características antes mencionadas, la evaluación de las políticas y programas implementados por los entes estatales, la identificación de áreas de mejora con las que se

garantiza la eficacia en la prestación de servicios a los ciudadanos. El entrelazamiento de la ED con la GRH en la esfera gubernamental busca entre otros factores, promover una gestión más eficiente y efectiva del personal, alineando sus esfuerzos y habilidades con los objetivos y necesidades de la población; así como, fomentar el desarrollo profesional y personal de los empleados y, asegurar un desempeño óptimo en el cumplimiento de las responsabilidades y competencias a ellos asignadas.

La eficiente GRH en el ámbito gubernamental, especialmente en los gobiernos municipales, desempeña un rol preponderante en el desarrollo socioeconómico y en la prestación efectiva de servicios a la comunidad. En Ecuador, se han implementado diversas reformas a lo largo de la historia para profesionalizar la función pública y promover el desarrollo continuo del personal, destacando la importancia del reconocimiento del mérito y la obligatoriedad de informar el cumplimiento de sus responsabilidades como principios de control y transparencia. Estos esfuerzos contribuyen significativamente al fortalecimiento de la capacidad institucional y a la mejora en la calidad de los servicios públicos, lo que repercute directamente en la satisfacción y bienestar de la ciudadanía.

En el contexto de la provincia de Manabí, situada en la costa occidental ecuatoriana, esta importancia se acentúa aún más debido a su diversidad geográfica, demográfica y económica. En esta región, donde los municipios actúan como ejes centrales para el desarrollo local, la implementación de políticas y prácticas eficaces en la GRH se convierte en un elemento básico para promover el progreso y la calidad de vida de sus habitantes; convirtiendo a la ED en un componente crítico para la administración pública, ya que proporciona un marco estructurado para medir y mejorar procesos organizacionales desarrollados por los empleados. Según Madureira (2002, citando a Murphy y Cleveland, 1991):

Las principales críticas a la evaluación de desempeño apuntan hacia una excesiva

importancia atribuida a los instrumentos de notación, hacia la indiferenciación frente a la diversidad de marcos organizacionales en los cuales se puede efectuar la evaluación, y hacia la no consideración de factores como las motivaciones individuales, las capacidades y el tipo de relación (a través de la organización formal e informal) existente entre evaluador y evaluado. (p. 1)

García y Loor (2018) señalan que la falta de evaluaciones estructuradas en el desempeño revela deficiencias en el GRH de los GADM de Manabí. La carencia de procesos formales para medir el rendimiento afecta la calidad de la administración, exigiendo estrategias de evaluación efectivas para satisfacer expectativas ciudadanas. La implementación de sistemas de ED en los GADM de Manabí enfrenta desafíos como limitaciones presupuestarias, complejidades burocráticas y necesidad de adaptar prácticas a realidades locales, especialmente en servicios directamente vinculados al desempeño de empleados y funcionarios municipales.

Por lo tanto, esta investigación se enfoca en analizar la ED y su relación con la GRH en el GADM del cantón Chone, provincia de Manabí; requiriendo de un estudio minucioso de la literatura existente, así como de la recopilación y análisis de datos primarios con el fin de comprender mejor los factores que influyen en la efectividad de las variables para ofrecer soluciones prácticas orientadas al a mejorar la GRH. Así, esta investigación busca responder a la siguiente interrogante: ¿Cómo se relaciona la evaluación de desempeño con la gestión de recursos humanos en el GADM del cantón Chone, provincia de Manabí?

### **Gestión de Recursos Humanos**

La GRH en el sector público aborda una serie de estrategias y prácticas destinadas a tratar de manera eficiente y efectiva el capital humano dentro de las instituciones públicas, incluyendo los gobiernos municipales. Este campo se centra en la planificación, desarrollo y administración del personal para garantizar el cumplimiento

de los objetivos institucionales y la prestación eficaz de servicios públicos a la comunidad; en los que, los mandos directivos son responsables de la ejecución adecuada de tareas que promueven el éxito de su unidad conjuntamente con sus trabajadores divididos en personal de línea o de producción, y personal administrativo o de apoyo. Es fundamental tener en cuenta que la GRH se basa en una variedad de teorías con características distintivas que orientan las prácticas y estrategias utilizadas para administrar el talento humano de manera efectiva.

La Teoría de la Administración Pública, (Weber-1922), concibe la burocracia como un tipo de poder ejercido desde el Estado, con el objetivo de lograr la máxima eficiencia a través de mecanismos formales y racionales de control administrativo (Montero, 2023); la T. de la Motivación en el Trabajo (Herzberg-1959) identificó factores higiénicos y motivacionales que influyen en la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados (Alvarado y Argüello, 2018); la T. del Comportamiento Organizacional (Maslow-1943) propuso la pirámide de las necesidades humanas, que organiza las motivaciones de acuerdo a su importancia en niveles jerárquicos (Padovan, 2020); la T. de Recursos Humanos (McGregor, 1960) consideró al empleado como recurso potencial del éxito organizacional a largo plazo, enfocándose en su contratación, selección, capacitación y desarrollo (Sánchez y Herrera, 2016). Las T. de GRH en el sector público han evolucionado y adaptado con el tiempo, incluyendo la teoría X, Y de McGregor, y la teoría Z de Ouchi y Pascale. La primera utiliza términos neutrales para describir suposiciones sobre el comportamiento humano; la segunda surge del estudio de diferencias entre la gestión de empresas norteamericanas y japonesas (Serralde, 1983, p. 4). En sí, todas las teorías abordadas ofrecen perspectivas adicionales sobre la administración del personal en el ámbito gubernamental, contribuyendo significativamente a la mejora continua en la GRH.

De otro lado, la GRH, también conocida como gestión de personas o administración de

recursos humanos, representa una amalgama de habilidades y metodologías, políticas, técnicas y prácticas definidas con el objetivo de dirigir los comportamientos internos y potenciar el capital humano dentro de una organización (Schadeck *et al.*, 2015, p. 2161), a esto, Chiavenato (2007) le suma otros objetivos como el de crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción bajo condiciones organizacionales de aplicación para lograr eficiencia y eficacia a través de la gente (p. 122). En consecuencia, la GRH, se enfoca en desarrollar un equipo altamente cualificado y motivado para garantizar la eficiencia organizacional como un factor clave en la promoción de la excelencia en el desempeño del personal, en línea con los objetivos estratégicos de la institución.

En 2021, el Instituto de Ciencias HEGELE acota que, en el ámbito del sector público, los recursos humanos representan las habilidades y capacidades físicas necesarias para el funcionamiento efectivo de una entidad estatal y para el logro de sus objetivos institucionales; por lo que es esencial comprender que, aunque se utilice el término ‘Recurso Humano’ como sinónimo de funcionarios públicos, este concepto abarca principalmente las competencias y destrezas individuales que contribuyen al desempeño de las instituciones gubernamentales. Por lo tanto, si bien existe una conexión entre la GRH y los derechos laborales, también hay aspectos distintivos inherentes a la administración del Estado.

La GHR en los entes públicos, incluidos los GADM; involucra procesos de toma de decisiones complejos que están influenciados por una variedad de factores interrelacionados. Entre estos factores se encuentran los intereses y la influencia de diversos grupos que interactúan tanto dentro como fuera de la estructura estatal, como gremios, cámaras empresariales, partidos políticos y asociaciones civiles. Además, el desarrollo del sistema político también desempeña un rol relevante, ya que determina las características y el perfil de los líderes de alto

nivel en instituciones gubernamentales. Según Tecco (1997):

“Uno de los principales problemas de la deformidad administrativa en las instituciones municipales está en que las plantas de personal frecuentemente son abundantes, de baja calificación, con carencia de conocimientos y experiencia necesaria para gestionar nuevas políticas públicas locales”. Según este autor, existen debilidades en las capacidades gerenciales de conducción y en los conocimientos técnicos de los cuadros administrativos y profesionales. (Citado por Bonardo, 2009, p. 3)

En este sentido, Tello (2017, citando a Dessler, 2006) señala que la GRH “es la práctica y política necesaria para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo, para los empleados” (p. 28). El mismo Tello clasifica las principales dimensiones de la GRH en internas y externas y, acogiendo el criterio de diversos autores las caracteriza de la siguiente manera:

En las dimensiones internas destacan: El Conocimiento establecido como el conjunto de experiencias, saberes, percepciones, ideas información, valores que crean una estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas (Quintana, 2006, p. 96); las habilidades, considerada como “la capacidad que un individuo tiene para realizar diversas tareas” (Robbins y Coulter, 2010, p. 40); el mismo autor considera la motivación como una dimensión de relevancia dado que los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección, y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (p. 155), y las aptitudes que según Chiavenato (2009) es un estado mental de alerta creado por la experiencia y que ejerce influencia específica en la respuesta de una persona ante un objeto (pp. 224-225),

Además, el mismo Chiavenato, hace referencia a dimensiones externas: clima laboral, como aquella que refleja la influencia ambiental

en la motivación de los empleados y que es percibida por la toda la organización (p. 120); la perspectiva de desarrollo profesional, considera a la educación como una herramienta tendiente a ampliar, desarrollar o pulir al individuo para que sea mucho más eficiente y productivo profesionalmente (p. 556) y el reconocimiento, ya que los individuos esperan que se les reconozca y recompense el desempeño laboral, estimulando así su esfuerzo y satisfacción laboral (p. 30); finalmente está la dimensión condiciones de trabajo, que acoge la promoción de la gestión efectiva de la seguridad y salud laboral, incluyendo la política organizacional, planificación, aplicación y mejores continuas en el trabajo (Donnelly y Ivancevich, 2016, p. 56) (Citados por Tello, 2017, p. 29-30).

Pese al establecimiento de dimensiones en la GRH, esta acarrea ciertas complejidades, ya que la administración efectiva de los recursos humanos, también incluye reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo; factores que garantizan que la organización cuente con el talento adecuado para alcanzar sus objetivos estratégicos, donde la gestión interna se ocupa de aspectos como la cultura organizacional, la comunicación interna y la resolución de conflictos, mientras que los aspectos externos de la GRH, involucran la relación de los entes con su entorno laboral, circunscribiendo las leyes laborales, la competencia del mercado laboral y la imagen de empresas, instituciones u organizaciones como agentes empleadores.

### **Evaluación del Desempeño**

Considerada como una herramienta clave que permite a la organización medir y analizar el rendimiento de los empleados, identificar áreas de mejora y tomar decisiones fundamentadas sobre su compensación y desarrollo profesional. Así, la ED actúa como un puente relevante que vincula las actividades internas y externas de la organización con el crecimiento y la productividad de sus empleados. Evaluar el desempeño de estos recursos sirve para despejar interrogantes acerca de su eficacia y alineación con los criterios y metas establecidas sobre

todo en instituciones del sector público; de este modo, la ED surge como un instrumento para analizar y optimizar las capacidades laborales de los empleados, asegurando que su trabajo sea coherente con las expectativas y necesidades de la organización, sinónimo de progreso y eficacia. A pesar ello, la ED no siempre ha sido considerada con la seriedad y atención que merece, Lavanda (2005) señala que históricamente la ED se limitó “al simple juicio unilateral del jefe respecto al trabajo de su empleado, pero a medida que ha evolucionado la GRH se han establecido generaciones de modelos de evaluación, hasta el punto que actualmente existen modelos de evaluación de cuarta generación” (Citado por Sánchez y Calderón, 2012, p. 57).

Para Harris (1986) la ED se deriva de los objetivos de la organización para determinar las contribuciones individuales esperadas de los empleados, convirtiendo las metas clave en medidas de desempeño comparadas con el desempeño real para asegurar que las acciones del trabajador contribuyan al logro de los objetivos totales; para ello, Robbins (1995) acota que la ED obtiene de los resultados individuales una visión clara para decisiones de recompensas justas, evitando que estas se den en exceso o en defecto a los empleados; es decir que esta implica una apreciación sistemática del rendimiento individual en el puesto o del potencial de desarrollo futuro, indispensable para valorar el mérito y la eficiencia (Chiavenato, 1999); años más tarde, en el año 2007, el mismo autor sostiene que “cuando un programa de ED se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficio a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad” (p. 207).

Adicional de los beneficios que proporciona la ED, también existen ventajas que repercuten en la mejora del rendimiento laboral a través de la retroalimentación, la determinación de políticas de compensación justas, la toma de decisiones sobre promociones y transferencias basadas en el desempeño previo, la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo, la

guía en la planificación de la carrera profesional, la detección de imprecisiones en la información y diseño de puestos, así como la consideración de desafíos externos que puedan influir en el rendimiento. Al mismo tiempo, la falta de periodicidad en la retroalimentación y de claridad en las expectativas por parte de la organización, la incomodidad o sensación de persecución que puede experimentar el individuo evaluado, la evaluación basada en hechos recientes en lugar del desempeño general, la subjetividad de algunos evaluadores que distorsionan la evaluación, el costo y los recursos especiales requeridos para llevar a cabo las evaluaciones, así como el carácter engorroso y burocrático del proceso, que puede desmotivar al empleado, son algunas de las desventajas que enfrenta la ED (Ávila *et al.* 2005, pp. 13-14).

Por lo tanto, un análisis exhaustivo de las ventajas y desventajas de la ED ofrece una comprensión holística de sus efectos, permitiendo maximizar sus beneficios, como la mejora del rendimiento y la satisfacción laboral, mientras se minimizan los posibles impactos negativos, como la desmotivación y la resistencia entre el personal. En este sentido, en la vida práctica de las organizaciones, la aplicación de la ED se apoya en modelos estructurados, en las que predominan dimensiones y competencias. Sin embargo, existen discrepancias en su aplicación debido a contrastes en enfoques teóricos y perspectivas individuales, mismas que pueden surgir de diversas experiencias profesionales. Algunos autores argumentan sobre la selección del modelo y las dimensiones que lo componen, reflejando una variedad de opiniones sobre qué aspectos son más relevantes para evaluar el rendimiento laboral en una organización.

SYDLE (2022), presenta varios modelos de ED, cada uno con características específicas como Autoevaluación, Evaluación 90°, 180° y 360°, Assessment Center, Evaluación basada en: Objetivos, Competencias, satisfacción del empleado, Incidentes Críticos, en Costos, Reuniones One on One y 9.Box. Cada modelo ofrece enfoques distintos para evaluar el rendimiento laboral y facilitar el desarrollo

profesional de los empleados. Gran parte de ellos tienen por objetivo evaluar el rendimiento laboral de los empleados y facilitar su desarrollo profesional, sin embargo, cada modelo tiene características específicas que los hacen únicos en términos de enfoque, dimensiones, método de evaluación y aplicación dentro de la organización. Por ejemplo, en torno a los modelos, Kenjo /s/f) determina cuatro dimensiones para la ED laboral: desempeño individual; competencias, aptitud y comportamiento; experiencia en el puesto y experiencia laboral; del mismo modo, Iturralde (2011) establece que las capacidades profesionales, la emocionalidad, la responsabilidad en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y resultados son las principales dimensiones que deben prevalecer en la ED. En este escenario, Gorriti (2005) amplía el número de estas y cita las siguientes: evaluación global del trabajo, productividad, esfuerzo, conocimiento, competencia interpersonal y administrativa, calidad, comunicación, liderazgo y aceptación de reglas.

En el ámbito público se suelen incluir dimensiones específicas para el cumplimiento de objetivos, competencias técnicas y habilidades de servicio público. Para Salgado y Cabal (2011), el desempeño es multidimensional y tiene varias facetas, comúnmente agrupadas en dimensiones de desempeño: de tarea, contextual y de conductas desviadas o contra productivas. En Ecuador, el artículo 54 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) establece que el Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Servicio Público incluye el Subsistema de ED. Por su parte, el artículo 76 de la LOSEP indica que el subsistema de ED consiste en un conjunto de normas y procedimientos destinados a evaluar objetivamente el desempeño de los servidores públicos. Esta evaluación se basa en indicadores cualicuantitativos con el propósito de promover el cumplimiento de los objetivos institucionales, el desarrollo de los empleados públicos y la mejora continua de la calidad del servicio prestado por las instituciones públicas mencionadas en la ley.

## **GADM Chone. Gestión y Evaluación**

En los últimos años, la administración pública en el contexto ecuatoriano ha enfrentado diversos desafíos en su camino hacia la modernización y la eficiencia, llevando a los GADM a redoblar esfuerzos para reinventar sus prácticas, reducir la burocracia y mejorar la gestión en todos los niveles. En este ámbito, los GADM de la provincia de Manabí han adoptado estrategias y tecnologías para mejorar el funcionamiento de sus municipios, centrándose en la GRH para aumentar la eficiencia y la transparencia en la prestación de servicios y el uso de recursos públicos. Esto resalta la importancia de la ED como una herramienta que garantiza la eficiencia y transparencia de los funcionarios y servidores, quienes tienen la gran responsabilidad de desempeñarse correctamente ante la ciudadanía y en línea con la legislación ecuatoriana. El marco legal es fundamental para una gestión administrativa adecuada puesto que asegura el cumplimiento de funciones y competencias asignadas a los GADM, en conformidad con la normativa jurídica, tal como se establece a continuación:

Carta Suprema: Constitución de la República del Ecuador. R.O. No. 449 (20-10-2008) Códigos: Código Orgánico de Coordinación Territorial, Descentralización y Autonomía (COOTAD) R. O. No. 804 (25-07-2016); Código del Trabajo. R.O. Suplemento. No. 167 (16-12- 2005); Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. R.O. 306 Segundo Suplemento (22-10-2010). Leyes Orgánicas: Ley Orgánica de Participación Ciudadana R.O. Suplemento 175 (22-10-2010); Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) R.O. 294. (6-10-2010); Ley orgánica de Empresas Públicas, R.O. 48 Suplemento (16-10-2009); Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNC) R.O 395 (4-08-2008); Ley de Régimen Tributario Interno R.O. 463 (17-11-2004); Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) R. O. No. 337 (18-05-2004); Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado R. O. No. 595 Suplem.(12-06-2002). Reglamentos de Leyes: Reglamento a la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) R.O. Suplemento. No. 418 (1-04-2011); Reglamento

General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNC) R. O. No. Suplemento 558 (12-05-2009); Reglamento General a la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP), R. O. No. 2471 (19-01-2005); Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, R. O. Suplemento 588 (7-07-2003). (Transparencia, Literal a2. Base legal. GADM Chone (2023) [En línea]

En este ámbito, sumado a la normativa jurídica, es importante considerar la base legal que también respalda las acciones administrativas de los GADM en los 22 cantones que conforman la provincia de Manabí, partiendo que los cantones son “circunscripciones territoriales conformadas por parroquias rurales y la cabecera cantonal con sus parroquias urbanas” (COOTAD, 2010, p. 14), mismos que son administrados por el concejo municipal que “Es el órgano de legislación y fiscalización del GADM; estará integrado por el alcalde/sa, que lo presidirá con voto dirimente, y por los concejales elegidos por votación popular, de conformidad con lo previsto en la ley de la materia electoral” (p. 18).

La presente investigación se enfoca en el cantón Chone, ubicado en la zona norte de la provincia, es reconocido por su rica historia, cultura y tradiciones; según datos del GAD Provincial de Manabí (2023); cuenta con una extensión territorial de 3.061,89 km<sup>2</sup> y una población de aproximadamente 131.022 habitantes y representa un importante centro económico, social y cultural en la región. La ciudad de Chone, su cabecera cantonal, se destaca por su arquitectura colonial, sus festivales y eventos culturales, así como por su producción agrícola, ganadera y comercial. Además, cuenta con una diversidad de atractivos naturales, como estuarios, ríos y montañas, que lo convierten en un destino turístico popular en la costa ecuatoriana GADM Chone (2023). En consecuencia, el cantón está representado por su propio GADM; el COOTAD (2010), en su Capítulo III, Sección Primera, Art. 53, establece que:

Los GADM son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, administrativa y financiera. Están integrados por las funciones de participación ciudadana; legislación y fiscalización; y, ejecutivas previstas en este Código, para el ejercicio de las funciones y competencias que le corresponden. La sede del GADM será la cabecera cantonal prevista en la ley de creación del cantón. (p. 27)

El Concejo Municipal de Chone está conformado por un alcalde, 5 concejales urbanos y 4 rurales; todos elegidos por votación popular. El organigrama funcional contempla 27 coordinaciones (Vehículos, Maquinarias y mecánica; Desarrollo cantonal; Planificación, Ordenamiento Territorial y Vivienda; Tesorería; Recuperación de Cartera; Secretaría General; Desecho Sólidos; Bodega; Comercialización; Contabilidad; Turismo; Compras Públicas; Gestión de Riesgos; Tecnologías; Seguridad y salud ocupacional; Policía Municipal; Deporte; Avalúos y Catastros; Comisaría Municipal; Planificación Institucional y Control de Calidad; Construcciones y mantenimiento; Cultura y Patrimonio; Rentas Internas; Proyectos de Cooperación Internacional; Servicios administrativos; Servicios Generales y, Trabajo Social). Además, existen 22 Direcciones (Administrativa; Ambiental; Archivo; Auditoría Interna; Comunicación; Consejo Cantonal de Derechos; Consejo Cantonal de Planificación; Desarrollo Comunitario; Desarrollo Económico; Empresa Municipal de Movilidad, Tránsito y Transporte; Financiera; Fiscalización; Fundación Jacinta Polo; Obras Públicas; Participación Ciudadana y Control Social; Pasaje San Cayetano; Planificación; Prevención y Control; Procuraduría Síndica; Recepción; Servicios Públicos; Talento Humano) (GADM Chone, 2023).

Actualmente el Municipio de Chone cuenta con un total de 635 servidores públicos: 1 Alcalde; 3 asesores de alcaldía; 1 Comisario Municipal; 9 Concejales: 28 Coordinadores: 12 Directores; 3 Líderes de gestión; 213 obreros; 1 prosecretaria; 1 Secretario General; 62 Servidores Públicos Nivel (SPN)1; 30 SPN2; 18

SPN3; 29 SPN4; 9 SPN5; 3 SPN6; 9 Servidores Públicos de Apoyo (SPAN) 1; 42 SPAN2; 34 SPAN3; 19 SPAN4; 33 Servidores Públicos de Servicio (SPSN) 1; 2 SPSN2; 68 Servidores Públicos de Servicios N 1; 5 Servidores Públicos de Servicios N 2; 1 Subprocurador (GADM Chone, 2023).

En consecuencia, el GADM Chone ha establecido una sólida estructura organizativa fundamentada en la gestión por procesos, abarcando de manera integral a toda su planta laboral, desde el nivel operativo hasta el más alto nivel jerárquico. El orgánico funcional del cantón está estructurado de la siguiente manera:

Macro Proceso Gobernante: Nivel Ejecutivo

Macro Proceso Habilitante: Nivel Estratégico – Asesor; Nivel de Gestión – Apoyo

Asesor: Gestión de asesoría municipal, gestión de procuraduría síndica, gestión de planificación, gestión de comunicación

Apoyo: Gestión de Talento Humano, gestión financiera, gestión de fiscalización, gestión administrativa, gestión de secretaría general.

Macro Proceso Agregador de Valor: Nivel Operativo Ejecutor

Centralizado: Gestión ambiental, gestión de obras públicas, gestión de desarrollo económico, gestión de desarrollo comunitario.

Descentralizado/adscrito: Empresas; Municipal Aguas el Chuno; de movilidad, tránsito y transporte; Agencia de control y seguridad ciudadana; Agencia de Promoción y desarrollo económico; Centro Integral de gestión y atención social; Cuerpo de Bomberos; Registro de la propiedad y mercantil GADM Chone (2023).

Lo expuesto, concuerda con Tecco (2004:9) acogiendo el criterio de Evans, quienes

concuerdan que, si los actores estatales están comprometidos, el Estado puede ser un motor clave en la creación de capital social, facilitando la colaboración entre organizaciones sociales y ciudadanía para una gestión más efectiva y participativa y, los municipios deben ser ‘actores estratégicos’ para fortalecer el capital social. (Citado por Bonardo, 2009, p. 5), en consecuencia, la organización funcional del GADM Chone refleja la clara intención de una gestión integral en todos sus niveles, impulsando la coordinación y efectividad en áreas clave como la gestión ambiental y obras públicas. Asimismo, el compromiso del Estado en la producción de capital social, en colaboración con la ciudadanía, es un eje central para el desarrollo local.

Este enfoque práctico y participativo demuestra la importancia de una administración pública eficaz y cercana a las necesidades de la comunidad, situación que es concordante con los artículos 238, 240 y 258 de la Constitución Ecuatoriana del 2008 y el artículo 29 del COOTAD vigente, quienes establecen que, “El ejercicio de cada gobierno autónomo descentralizado se realizará a través de tres funciones integradas: a) De legislación, normatividad y fiscalización; b) De ejecución y administración; y, c) De participación ciudadana y control social” (COOTAD, 2010, p. 16). Bajo el amparo de dichas funciones, en la de ejecución y administración, los GADM ejecutan sus ED en autonomía, el mismo Código señala que, “es el pleno ejercicio de la facultad de organización y de gestión de sus talentos humanos y recursos materiales para el ejercicio de sus competencias y cumplimiento de sus atribuciones, en forma directa o delegada” (,,,) mientras que “la descentralización de la gestión del Estado, consiste en la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias con los respectivos talentos humanos y recursos financieros, materiales y tecnológicos, desde el gobierno central hacia los gobiernos autónomos descentralizados” (p. 6-59).

Es evidente que el fortalecimiento de la autonomía y descentralización en GADM, promueve una gestión más eficiente y cercana

a las necesidades locales, cuya capacidad de autorregulación y transferencia de competencias es fundamental para una administración pública ágil y efectiva, en respuesta a las demandas ciudadanas. En este sentido, el Ministerio de Trabajo (2018) en ejercicio de las atribuciones que le confieren los artículos 51 literal a) y 77 de la LOSEP; así como, los artículos 215 y 223 de su Reglamento General, expide la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, misma que establece políticas para evaluar y estimular la gestión de entidades y servidores públicos, siendo de cumplimiento obligatorio para instituciones estatales, excepto casos específicos según lo establece el Art. 83 – LOSEP; además define directrices, metodologías y procedimientos para la ED, cuyos parámetros y criterios de evaluación están enfocados en el mejoramiento de servicios y en el desarrollo del personal de la institución pública que se evalúa (p. 2).

El Estado ecuatoriano, reconoce como funcionario público a cualquier “funcionario o empleado del Estado, incluidos los designados o electos para desempeñar actividades o funciones en nombre del Estado o al servicio de Él, en todos sus niveles jerárquicos; los términos ‘funcionarios’, ‘servidor’, ‘agente’ o ‘empleado’ se consideran sinónimos” (MIES, 2021, p. 4), de ahí que, de los GADM también depende la calidad de los funcionarios, quienes deben actuar con eficiencia, transparencia y respeto hacia los ciudadanos; el alcalde o alcaldesa “es la primera autoridad del ejecutivo del GAD Municipal, elegido por votación popular de acuerdo con los requisitos y regulaciones previstas en la ley de la materia electoral” quienes a su vez deben “dirigir y supervisar las actividades de la municipalidad, coordinando y controlando el funcionamiento de los distintos departamentos” (COOTAD, 2010, pp. 30-31).

No obstante, la carencia de iniciativas novedosas en la GRH, específicamente en el área de ED, ha persistido sin cambios significativos por más de diez años, a pesar de los esfuerzos para modernizar el Estado y, consecuentemente, la gestión pública (Henriques y Loor, 2018,

p. 554) y resulta insuficiente para obtener información valiosa sobre el desempeño de sus funcionarios. En torno a ello, el modelo de ED en la esfera pública ecuatoriana en las que se involucra a los GADM utiliza actualmente el formulario de ED aprobado por el Ministerio de Trabajo a través del formulario para la ED 2023 (Asamblea Nacional de Ecuador, 2023).

## Método

Con el fin de obtener una comprensión más completa y detallada del fenómeno estudiado, esta investigación fue desarrollada utilizando un diseño mixto, considerado por Tashakkori y Teddlie (2003) “como la tercera aproximación metodológica principal o el tercer movimiento metodológico” (Folgueiras, 2022, d. 5) debido a que la combinación de procesos seleccionados para la obtención de datos cualitativos y cuantitativos admitieron una exploración amplia y profunda de las variables indagadas facilitando la expansión de los resultados.

La investigación aplicó los siguientes tipos de investigación: Documental, debido a la necesidad de recopilar información previa sobre el objeto de estudio y poder establecer una base teórica fundamentada; Descriptivo, porque se centró en caracterizar el objeto de estudio y describir las prácticas de ED en el contexto de la GRH en GADM Chone, además buscó identificar las principales particularidades, dimensiones y patrones de comportamiento afines con el objetivo central de la investigación. Para Esteban (2018) un estudio descriptivo determina e informa los modos de ser de los objetos, conocido también como investigación diagnóstica o de levantamiento. La investigación básica explicativa, permitió explorar las razones detrás de los sucesos, fenómenos y procesos. La pregunta de investigación fue clave, ya que proporcionó un direccionamiento claro para el desarrollo de la investigación. La naturaleza explicativa se enfocó en procesos no experimentales y de campo, con el propósito de comprender y declarar los fenómenos observados en su contexto real. El estudio de campo y la aplicación de encuestas respaldaron

la realización de un estudio exploratorio que contribuyó al análisis de un problema que no estaba debidamente definido en relación a la ED y GRH. El proceso de revisión bibliográfica permitió la recopilación de información alto valor científico, mediante el análisis y selección minuciosa de importantes criterios de autores de libros, artículos científicos, tesis doctorales, así como del Marco Legal y Jurídico ecuatoriano, etc.; que tributaron en la defensa y enriquecimiento de los aportes aquí presentados.

Para la construcción del cuestionario para el nivel directivo se consideraron dimensiones, categorías e Items relacionados con las funciones y competencias determinadas para los GADM en el COOTAD (2010); mientras que para el instrumento aplicado a los servidores públicos y obreros se determinaron Items que proporcionaran información sobre la percepción que estos tienen de la ED en correspondencia con lo establecido por el Ministerio de Trabajo – Ecuador en el formulario para la ED para el uso del jefe inmediato del año 2023, en el que priman las siguientes dimensiones: Gestión del puesto; Conocimientos; Competencias Técnicas del puesto; Competencias Conductuales, y; Trabajo en equipo, iniciativas y liderazgo. El autor, para fines de determinación de los efectos que tiene el subsistema de ED en la GRH del GADM Chone, incrementó la dimensión Generalidades. (Ver Tabla 1)

La población total objeto de estudio fue de 635 funcionarios públicos que laboran en el GADM del cantón Chone, divididos en dos grupos: 56 del Nivel directivo y 579 servidores públicos y obreros. En ese mismo orden, se aplicaron encuestas a una muestra representativa de cada grupo; el diagnóstico situacional de la GRH fue aplicado a 42 funcionarios directivos y para la ED a 120 individuos (servidores y obreros), Las muestras fueron determinadas con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 8%. Los Items fueron valorados mediante escala de Likert, cuyo método de investigación se basó en afirmaciones al sujeto, en grado de escalas con asignación de valores numéricos, donde 1 = valor mínimo y 5 = valor

máximo. Para optimizar la recopilación de datos de ambas variables, se diseñaron preguntas con un conjunto específico de opciones de respuestas en función de Siempre = S, Casi Siempre = CS, Intermedio = I, Casi Nunca = N, Nunca = N; Muy Frecuentemente = MF, Frecuentemente = F; Poco Frecuente = PF, Nada Frecuente = NF, y; Muy Alto = MA, Alto = Alto, Bajo = B y Muy Bajo = MB) todas los Items con las valoraciones de 1 a 5, como se señaló anteriormente

Ver Tabla 1.

El uso estratégico del formato condicional en Excel se convirtió en un recurso invaluable durante el análisis de datos. Esta técnica permitió destacar visualmente información relevante dentro de un conjunto de celdas, basándose en criterios específicos y su ponderación. Al resaltar esta formulación de conclusiones .... datos clave, se facilitó la interpretación de los resultados, lo que a su vez propició discusiones más profundas y la formulación de conclusiones sustentadas en evidencia empírica

### Resultados

La investigación, con un diseño metodológico claro, presenta sus hallazgos en cuatro etapas clave: 1) revisión bibliográfica que facilitó la elaboración de la introducción y bases teóricas 2) caracterización del objeto de estudio y análisis de la percepción de los servidores públicos y obreros sobre la Evaluación del Desempeño (ED), junto con el análisis de la percepción de los funcionarios públicos de nivel directivo del GADM del cantón Chone sobre la Gestión de Recursos Humanos (GRH); 3) establecimiento del nivel de relación entre las dimensiones de cada variable estudiada; y finalmente, se discuten los resultados para formular conclusiones fundamentadas y pertinentes.

Ver Figura 1.

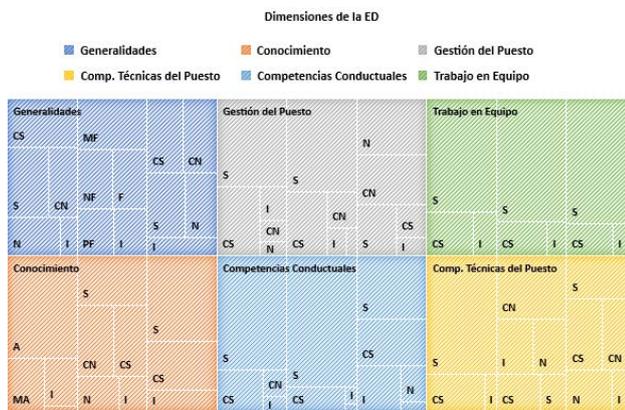
**Tabla 1**  
*Dimensiones e Ítems Diagnosticar la ED y la GRH en el GADM del Cantón Chone*

Evaluación del Desempeño	
Dimensiones	Items
Generalidades	¿Ha sido sometido a ED en su puesto actual dentro del GADM de Chone?
	¿Con qué frecuencia se llevan a cabo estas ED en su área de trabajo?
Conocimiento	¿Es evaluado con el formulario de ED MRL EVAL 01 modificado?
	¿Cuál es su nivel de conocimientos para desempeñar eficazmente su puesto?
	¿Ha recibido capacitaciones o formación adicional para mejorar su desempeño laboral?
Gestión del Puesto	¿Conoce, comprende y aplica las políticas y normativas vigentes en su área de trabajo?
	¿Sus responsabilidades laborales están claramente definidas y son comprensibles?
Competencias Técnicas del Puesto	¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar sus tareas de manera eficiente?
	¿Encuentra obstáculos o dificultades para llevar a cabo sus funciones laborales?
	¿Se siente confidente en sus habilidades técnicas para llevar a cabo las tareas asignadas?
Competencias Conductuales	¿Las herramientas y equipos disponibles se ajustan a la modernidad de los tiempos actuales?
	¿Su nivel de competencia técnica es valorado y reconocido por sus superiores?
	¿Gestiona eficazmente su trabajo para cumplir con las responsabilidades laborales a tiempo?
Trabajo en Eq. Iniciativa y Liderazgo	¿Se traza estrategias para resolver problemas de manera efectiva en su trabajo?
	¿En qué nivel posiciona su habilidad para comunicarse con sus colegas y superiores?
	¿Colabora activamente con sus colegas para alcanzar objetivos comunes?
Selección y Reclutamiento	¿Comunica eficazmente y es receptivo a opiniones de colegas, reuniones y colaboraciones?
	¿Propone soluciones creativas y constructivas para la resolución de problemas en equipo?
	¿El proceso de selección y reclutamiento de personal se ajusta al marco legal ecuatoriano?
Capacitación y Desarrollo	¿Conoce los criterios que se utilizan para la contratación de nuevos empleados?
	¿Se garantiza la transparencia y la igualdad de oportunidades en el proceso de selección?
	¿El GADM ofrece programas de capacitación y desarrollo profesional a sus empleados?
Evaluación de Desempeño	¿Cómo se identifican las necesidades de capacitación de los empleados?
	¿Cómo se promueve el desarrollo de habilidades y competencias entre los empleados?
	¿La ED se alinea con la GRH para satisfacer las necesidades laborales del GADM Chone?
Compensación y Beneficios	¿Las demás dimensiones de la GRH influyen en la ED de los empleados del GADM Chone?
	¿Se consideran los resultados de la ED para la toma de decisiones en el GADM Chone?
	¿Cómo calificaría el sistema de compensación y beneficios ofrecido a los empleados?
	¿Las remuneraciones y prestaciones percibidas se ajustan a su perfil y al normado por ley?
	¿El sistema de compensación y beneficios es justo y equitativo para todos los empleados?

**Nota.** Elaborado a partir de Formulario ED calificado por el Ministerio de Trabajo (Asamblea Nacional, 2023)

**Figura 1**

*Diagnóstico Evaluación del Desempeño en el GADM Chone*



**Nota.** Para el constructo del instrumento de encuesta de donde se obtuvieron los datos se consideraron Items relacionados con las Competencias del Formulario ED para uso del Jefe Inmediato (Ministerio de Trabajo, 2023) aportando de manera adicional con la dimensión Generalidades.

El abordaje de la dimensión generalidades consideró tres aspectos importantes sobre la aplicación de la ED en cumplimiento de lo dispuesto por el Ministerio de Trabajo (2018), mediante la Norma Técnica del subsistema de ED, donde se establecen políticas, metodologías e instructivos técnicos y operativos para que las instituciones del Estado, bajo el marco la LOSEP, puedan medir y fomentar la gestión de la entidad, los procesos internos y sus empleados. En relación a ello, los resultados muestran que, aunque hay un compromiso general con la ED en el GADM de Chone, existe variabilidad en la frecuencia de las evaluaciones y en el uso del formulario de ED del Ministerio de Trabajo, aproximadamente el 51% sostuvo que fue evaluado entre siempre o casi siempre; y el 56% manifestó que fueron evaluados con el formulario dispuesto por el Ministerio de Trabajo, poniendo de manifiesto una falta efectiva de aplicabilidad desde la GRH en dicha municipalidad. La escasa uniformidad en la diligencia de las ED, la inconsistencia en la frecuencia de las evaluaciones y la posible deficiencia en el uso del formulario de evaluación, conllevan a determinar que existen

áreas de mejora en términos de establecer procesos claros, brindar capacitación adecuada y garantizar una aplicación justa y equitativa de las políticas de ED que promuevan un ambiente laboral más eficiente, productivo y satisfactorio para los empleados del GADM del cantón Chone.

Así mismo, manifestaron que poseen un nivel de conocimientos adecuado para el desempeño de sus funciones, (84% se calificó entre muy alto y alto. Sin embargo, solo el 54% reporta haber recibido capacitación adicional. La disparidad en la provisión de capacitación se atribuye a la falta de recursos, debido a un recorte presupuestario de aproximadamente 147,76 millones de dólares en asignaciones para municipios ecuatorianos en 2023 (Primicias, 2023), situación que obligó al GADM a priorizar gastos para el funcionamiento básico de la municipalidad, como servicios públicos, infraestructura y pago de remuneraciones. Sumado a ello, los problemas identificados en el modelo de gestión local, basado en la gestión por procesos, durante el 2023 impidieron una óptima recaudación de ingresos permanentes, lo que limitó la capacidad del GADM para mantener las operaciones de manera eficiente y fortalecer su sistema de gestión municipal. Sin embargo, la calidad de algunos procesos anteriores, como el reclutamiento y selección del personal y, la implementación de programas de capacitación y desarrollo, han contribuido al nivel de conocimientos demostrado por el 84% de la planta laboral en el desempeño de sus funciones. En consecuencia, el 86% de los empleados conoce, comprende y aplica políticas y normativas vigentes en su área de trabajo.

La dimensión gestión del puesto denota que el 56% de los empleados sienten que sus responsabilidades laborales están claramente definidas y son comprensibles, es decir, que existe una estructura organizativa adecuada y procesos de comunicación efectivos en el GADM, evidenciando que los roles y responsabilidades definidos ayudan a reducir la ambigüedad en el trabajo, lo que a su vez promueve la eficiencia y la productividad, reiterando la importancia de que un buen diseñado organizacional induce al

éxito del ente. En cuanto a la disponibilidad de medios para llevar a cabo las tareas de manera eficiente, se observa que el 82% de los empleados reportan tener acceso a los recursos necesarios siempre y casi siempre, lo que permite visualizar que, en la gestión del gobierno local los recursos son asignados de manera pertinente en procura fortalecer del desempeño organizacional y el logro de los objetivos estratégico. Sin embargo, es preocupante que el 32% de empleados encuentren siempre o casi siempre obstáculos o dificultades para el desempeño de sus responsabilidades, en contraste con otro porcentaje similar (36%) que nunca ha tenido inconvenientes. Esta discrepancia advierte que las variadas funciones y las diferencias individuales en la percepción de los obstáculos laborales pueden influir en la experiencia y el desempeño de los empleados. Factores como desafíos específicos en el trabajo, variaciones en la tolerancia al estrés y diferentes interpretaciones de los problemas laborales pueden contribuir a estas discrepancias; afectando sin duda alguna a la satisfacción y motivación de los empleados, así como su capacidad para alcanzar la autorrealización.

Mientras tanto, las competencias técnicas del puesto muestran alta confianza en las habilidades de los empleados (76% y 20% siempre y casi siempre). Esta percepción ejerce influencia en el desempeño y contribuye al desarrollo de un clima laboral positivo y a la creación de un entorno de trabajo colaborativo y eficiente. La GRH desempeña un papel fundamental en el reconocimiento de estas habilidades, que sin duda alguna repercute en la satisfacción laboral de sus colaboradores ya que el no hacerlo (41% casi nunca, 17% nunca) genera insatisfacción en los empleados municipales del GAD Chone. Según Carazas (2006), la insatisfacción laboral es “el grado de malestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo” (p. 118), y puede erosionar la moral de los empleados y afectar la productividad. Este efecto se ve agravado por la percepción de que las herramientas y equipos disponibles no se ajustan a los estándares modernos según el 51% de encuestados; situación que les genera desmotivación y disminución en la eficiencia y

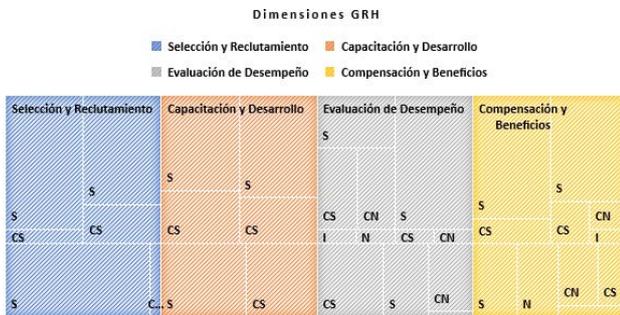
calidad del trabajo; más aún, si se considera que la administración pública de hoy, se desenvuelve en un mundo cambiante y globalizado.

Así mismo, las competencias conductuales son indicadores clave del desempeño laboral, evidenciando la eficacia de la GRH. Por ejemplo, el 73% de los empleados demuestra una habilidad notable en la gestión de responsabilidades, destacando el éxito de las estrategias de reclutamiento y capacitación. Asimismo, el 71% muestra habilidades analíticas y resolutivas, lo que sugiere un sólido programa de desarrollo de habilidades impulsado por la gestión de talento. Por otro lado, el alto nivel de habilidades de comunicación (84%) refleja un ambiente laboral favorable, resultado de políticas de comunicación interna efectivas implementadas por el departamento de recursos humanos. En síntesis, la consideración de las competencias conductuales en la ED es fundamentales para la excelencia laboral y el éxito organizacional, destacando el impacto positivo de la GRH en el desarrollo y la eficacia profesional.

Finalmente, en la dimensión trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo se revela una cultura de colaboración y apertura dentro del equipo de trabajo, donde el 91% de los empleados colaboran activamente para alcanzar objetivos comunes. Estos resultados son reflejo de líderes que fomentan la participación, la comunicación abierta y el reconocimiento de las contribuciones individuales, mostrándose receptivos a las opiniones de sus colegas (94%). La alta frecuencia de respuestas positivas indica un ambiente propicio para la comunicación efectiva y la generación de soluciones creativas (93%), lo que afirma una GRH positiva en la promoción de un clima laboral colaborativo y comprometido con la resolución constructiva de problemas, lo que podría potenciar el éxito colectivo en la organización.

**Figura 2**

*Diagnóstico Gestión de Recursos Humanos en el GADM Chone*



**Nota.** Elaborado a partir de encuesta aplicada a 42 funcionarios directivos del GADM Chone

El proceso de selección y reclutamiento, demuestra en un 90% que siempre se ajusta al marco legal ecuatoriano de conformidad con las regulaciones laborales garantizando equidad, transparencia, legalidad e integridad en los procesos de contratación (74%) promoviendo la confianza del personal y evitando posibles conflictos legales; aunque el 26% sostuvo que casi siempre desconocen sobre los criterios de contratación de personal, afectando la igualdad de oportunidades, generando además, preocupaciones sobre la operatividad futura del GADM Chone. Sin embargo, los funcionarios directivos manifestaron (93% siempre, 7% casi siempre) que existe alta transparencia y equidad en el proceso de selección y reclutamiento. Por tanto, es indispensable que se fortalezca la comunicación efectiva para asegurar que los empleados estén informados y participen de manera activa en la selección y reclutamiento, garantizando así la probidad y la eficacia del proceso, pudiendo aprovechar la ED para integrar a este proceso retroalimentación sobre las habilidades y competencias de los empleados, favoreciendo a una selección más precisa y a la mejora continua del proceso de reclutamiento

En relación a capacitación y desarrollo, el GADM ofrece programas frecuentes (64% siempre, 36% casi siempre), mejorando habilidades y competencias para el crecimiento profesional de los empleados, permitiéndoles

estar mejor preparados para enfrentar los desafíos laborales y contribuir de manera más efectiva al cumplimiento de los objetivos institucionales. Se identificaron necesidades de capacitación (69% siempre, 31% casi siempre), es decir, se requiere atención proactiva; aunque se promueve el desarrollo (55% siempre, 45% casi siempre), aspectos que se podrían mejorar para alcanzar niveles de desempeño acordes a las demandas globales dado que hoy en día, se habla de gobiernos electrónicos; por lo tanto, la formación continua debe estar direccionada a la actualización de conocimientos para ser más competitivos y productivos en el ente. Según Senge (1992), las instituciones que promueven capacitación y desarrollo tienen mejor rendimiento en sus entornos laborales, fomentan ‘organizaciones inteligentes que aprenden a aprender’, mejoran su eficacia administrativa, el bienestar de los trabajadores y contribuyen al servicio público y crecimiento colectivo.

Respecto a la dimensión ED, el 65% de los directivos perciben que ésta se alinea con la GRH para satisfacer las necesidades laborales, un 28% siente que los resultados de la ED no son considerados a la hora de tomar decisiones, mostrando una desconexión entre la ED y su aplicación en la gestión local y desarrollo del personal. Entre tanto, el 95% considera esencial que las demás dimensiones promuevan una integración estratégica entre la GRH y la ED, priorizando efectividad, relevancia y colaboración interdepartamental. Para ello, se requiere de un enfoque integrado que no considere únicamente el desempeño individual, sino también las políticas de recursos humanos y las necesidades organizacionales para que el proceso de ED no solo sea un sumario de cumplimiento, sino una herramienta estratégica que impulse el desarrollo del talento y mejore la eficacia organizativa del GADM. Según Chiavenato (2002), la ED debe integrarse con otras prácticas de gestión de personas para maximizar su efectividad y contribuir al logro de los objetivos del ente; la falta de alineación entre variables limita el desarrollo del talento y el rendimiento organizacional.

Así, la dimensión de compensación y beneficios revela que, aunque el GADM de Chone ofrece un sistema consistente de compensación y beneficios (83% siempre, 17% casi siempre), hay discrepancia en si las remuneraciones se ajustan al perfil del empleado y a lo legalmente establecido (29% siempre, 17% casi siempre). Aunque los empleados perciben el sistema como justo (71% siempre, 14% casi siempre), esta situación incide en su motivación y satisfacción laboral, generando dudas sobre la equidad y justicia del sistema. La equidad salarial, como menciona Chiavenato (2016), es un factor de gran significancia para la satisfacción laboral y el compromiso del empleado con grados de impacto en la eficacia organizacional. En este sentido, la GRH debe abordar cuidadosamente este proceso con el propósito de mejorar la cohesión laboral y garantizar la retención del talento en el GADM de Chone.

Finalmente, los resultados arrojaron resultados favorables en relación a la interacción que sostiene la ED y la GRH. Los promedios de la ponderación de valores ubican el cruce de factores en 4.5 y 5 puntos como niveles óptimos de relación, a excepción de las dimensiones gestión del puesto y compensaciones y beneficios que alcanzaron una relación de 3.8 puntos

**Figura 3**

*Relación de las Dimensiones de ED y GRH*

Dimensiones	Gestión de los Recursos Humanos				Promedio
	Selección y Reclutamiento	Capacitación y Desarrollo	Evaluación del Desempeño	Compensación y Beneficios	
Evaluación del Desempeño	5	5	5	3	4,5
Conocimiento	5	5	5	3	4,5
Gestión del Puesto	3	4	5	3	3,8
Competencias Técnicas	5	5	5	3	4,5
Competencias Conductuales	5	5	5	3	4,5
Trabajo en Equipo	5	5	5	3	4,5
<b>Promedio</b>	4,6	4,8	5,0	3,0	

**Nota.** Valoración Ponderada Condicional para determinar la relación entre dimensiones de ED y GRH,

## Discusión

El análisis de los promedios ponderados revela una alta valoración (4.8 pts.) en la dimensión de capacitación y desarrollo (GRH) en relación con todos los Items de la dimensión de ED. Este hallazgo respalda la importancia enfatizada por autores como Robbins (1995) y Chiavenato (1999) sobre la formación continua de los empleados, vital tanto para el rendimiento individual como para el éxito organizacional a largo plazo. Sin embargo, la gestión del puesto dentro de la variable de ED obtuvo una calificación menor (4 de 5 pts), indicando la necesidad de equilibrar la GRH y mejorar este aspecto para una gestión integral. Además, las posibles discrepancias entre áreas o departamentos reflejan enfoques organizacionales divergentes, resaltando la importancia de una coordinación estratégica y coherente en la GRH.

Por otro lado, el promedio más bajo de 3.0 pts, en la dimensión de compensación y beneficios de la variable GRH podría estar relacionado con las perspectivas de equidad e igualdad, debido a que los empleados comparan su compensación y beneficios con los de otros empleados dentro y fuera de la organización (Chiavenato (2016). Si los empleados perciben que su compensación es injusta o insuficiente en comparación con su contribución y las compensaciones de otros, es probable que experimenten insatisfacción laboral y disminución del compromiso organizacional (Carazas (2006). Por lo tanto, la baja calificación en esta dimensión en todos los Items de la variable ED, podría ser una señal de que la organización necesita revisar y ajustar sus políticas de compensación y beneficios para garantizar la equidad y la competitividad en el mercado laboral.

En cuanto a la relación entre la GRH y la ED, los promedios sólidos en las dimensiones de conocimiento, competencias técnicas y conductuales, y trabajo en equipo (todos con promedios de 4.5) pueden explicarse a través de la estructura organizacional del GADM del cantón Chone, cuyo modelo de gestión obedece a procesos y no específicamente a competencias

Este enfoque apunta a que las organizaciones que se centran en el desarrollo de habilidades y competencias específicas en sus empleados tienden a experimentar un rendimiento superior y una mayor adaptabilidad a los cambios en el entorno laboral (Senge, 1992; Chiavenato, 2002). Por lo tanto, los altos promedios en estas dimensiones determinan una sólida implementación de programas de desarrollo de talento que se alinean estrechamente con los objetivos organizacionales que fortalezca la operatividad y de la GRH en el GADM del cantón Chone.

El estudio vislumbra una estrecha relación entre la ED y la GRH, acentuando la necesidad de abordarlas de manera integrada para mejorar el funcionamiento organizacional. Para Heredia y Narváez (2021) un sistema de ED orienta la GRH en forma incorporada, enriqueciendo otros sistemas y contribuyendo a una gestión eficaz. En consecuencia, la máxima ponderación obtenida por la ED (5 ptos) indica su alineación con la GRH, pero también revela deficiencias en comunicación, conocimiento de políticas y obstáculos laborales. Estos hallazgos determinan la persistencia de los factores motivadores (Herzberg, 1968) en el ambiente laboral, destacando la importancia de reconocer las actividades de los empleados y favorecer un buen clima laboral. Aunque la GRH muestra fortalezas en procesos de selección y capacitación, en consonancia con las propuestas de Chiavenato (1999), también se identifican desafíos, como la necesidad de mejorar los sistemas de ED y la comunicación interna como elemento clave de la GRH (Túnez, 2008), quien devela que una comunicación interna efectiva facilita el logro de los objetivos organizacionales

## Conclusiones

Las conclusiones de la investigación enfatizan la urgente necesidad de fortalecer el proceso de ED en el GADM del Cantón Chone como un elemento fundamental para optimizar GRH. Los hallazgos revelan una clara relación entre una ED eficaz y mejoras tangibles en el desempeño organizacional, destacando

su impacto positivo en la productividad, la satisfacción laboral y el clima organizacional, pilares esenciales para la sostenibilidad institucional a largo plazo. Sin embargo, se reconoce la presencia de limitaciones en el estudio, como restricciones de tiempo y recursos, lo que insta a un análisis crítico y reflexivo de los resultados obtenidos.

Se plantea la necesidad de futuras investigaciones que profundicen en áreas específicas, como estrategias de desarrollo educativo innovadoras y el papel de la tecnología en la gestión del talento humano, con el objetivo de informar políticas y prácticas más eficaces en el ámbito gubernamental. Este enfoque en la investigación adicional permitirá no solo optimizar la GRH, sino también adaptarse de manera proactiva a los desafíos emergentes en un entorno dinámico y competitivo, asegurando así la excelencia y la relevancia continua de la institución en cuestión

## Referencias

- Alvarado-Borrego, A., & Argüello-Silva, N. R. (2018). Factores higiénicos y motivadores en una agencia automotriz del estado de Sinaloa. *Ra Ximhai*, 14(Esp. 3), 207-222. <https://www.redalyc.org/journal/461/46158064013/html/>
- Alveiro Montoya, C., (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 11(1), <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2023). *Evaluación Desempeño 2023*. <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/contenido/evaluacion-desempeno-2023>

- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización [COOTAD]. (2010). *Asamblea Nacional de Ecuador. (4 de Octubre 2010). Ley 0 Registro Oficial Suplemento 303-19-oct-2010*. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_org.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf)
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2023). *Evaluación del Desempeño 2023*. [Sitio Web]. <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/contenido/evaluacion-desempeno-2023>
- Ávila, R., Farías, H., Guerrero, C., & Sandoval, P. (2005). *Sistemas de autoevaluación del desempeño*. [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108355/%C2%A1vila\\_rodrigo.pdf?sequence=3](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108355/%C2%A1vila_rodrigo.pdf?sequence=3)
- Bonardo, D., (2009). Los recursos humanos en el ámbito municipal y el desarrollo local. *Revista Pilquen - Sección Ciencias Sociales, (11), 1-7*. <https://www.redalyc.org/pdf/3475/347532055001.pdf>
- Carazas, E. (2006). La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador. *Universidad de San Marcos. Vol. 13 Núm. 26 (2006). Perú*. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5405/4641>
- Carranza, Alexandra. (7 de julio 2023). *Guía para que todo HR Manager alinee los objetivos de su área con la empresa en general*. [En línea]. Crehana. <https://www.crehana.com/blog/gestion-talento/alineacion-objetivos/>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos. Interacción de personas y organizaciones*. 5ta Ed. – Ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de recursos humanos*. Editorial MacGraw-Hill. Colombia.
- Chiavenato, Idalberto . (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, 8va. Edic. 2007, Mc-Graw Hill. Interamericana Editores. [https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I\\_2011\\_Administracion.pdf?sequence=1](https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I_2011_Administracion.pdf?sequence=1)
- Chiavenato, I. (2016). *Introducción a la administración de Chiavenato. México. Mc Graw-Hill/* [http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2064/414\\_01.pdf](http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2064/414_01.pdf)
- Esteban Nieto, N. (2018). *Tipos de Investigación. Universidad Santo Domingo de Guzmán*. [https://core.ac.uk/display/250080756?utm\\_source=pdf&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=pdf-decoration-v1](https://core.ac.uk/display/250080756?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1)
- Folgueiras Bertomeu, P. (2022). *Metodología mixta: Teoría. Universitat de Barcelona*. <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/196141/4/Metodolog%C3%ADa%20mixta.pdf>
- García-Vallejo, J. A., & Loor-Carvajal, G. I. (2020). Limitantes en la evaluación del

desempeño en GAD Municipales en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 534–565. <https://doi.org/10.23857/dc.v6i2.1232>

Como%20motiva%20usted%20a%20sus%20empleados.pdf

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Chone [GADM Chone]. (Diciembre 2023). *Transparencia, Literal a2. Base legal que rige a la Institución*. [En línea]. <https://www.chone.gob.ec/?gc=79&transparencia=2023>

Henriques Fernández, N. A., & Loor Carvajal, G. I. (2020). Indicadores de desempeño de los funcionarios públicos de GADM, provincia de Manabí, Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC*, 5(5), 151-185. <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/226>

Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Manabí. (2023). *Manabí pura solidaridad e inclusión. Actualización PDyOT, Manabí 2030*. [https://www.manabi.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/I\\_PDOT\\_Manabi\\_2030\\_compressed.pdf](https://www.manabi.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/I_PDOT_Manabi_2030_compressed.pdf)

Instituto de Ciencias HEGELE. (11 de febrero, 2021). *Recursos Humanos en el Estado o Sector Público: qué es, importancia, etc.* <https://hegel.edu.pe/blog/recursos-humanos-en-el-estado-o-sector-publico-que-es-importancia-etc>

Gorriti Bontigui, M. (2005, June). *La evaluación del desempeño: concepto, criterios y métodos*. In *I Congreso sobre Gestión de Recursos Humanos en la Administración Pública*. UNES\_ [evaluacion\\_de\\_desempeno-libre.pdf](http://evaluacion_de_desempeno-libre.pdf)

Iturralde Torres, J. I. (2011). *La Evaluación del Desempeño Laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010*. [Tesis, Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>

Harris, O. (1986). *Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal y casos*. México: Limusa. <https://biblioteca.unimeta.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=9067>

Kenjo, s/f. *Guía de evaluación de desempeño para recursos humanos. Paso a paso para construir un plan de gestión de desempeño*. <https://www.kenjo.io/mx/guia-evaluacion-desempeno-para-recursos-humanos>

Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, 46(1), 13–22. *Traducción al español: José Luis Pariente F.* <https://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/>

Madureira, C. (2002). La Evaluación de Desempeño en el contexto de la Administración Pública (Una revisión sobre la doctrina). *Rev. del CLAD Reforma y Democracia*, (23). <http://200.70.33.130/images2/>

SGHPE/03-%20Madureira\_Evaluac\_ desempeno\_Adm

Económicas. <https://bdigital.uncu.edu.ar/15664>.

Ministerio de Inclusión Económica y Social [MIES]. (2021). *Código de Ética. Decreto Ejecutivo N. 4. Normas del Comportamiento Ético Gubernamental. Guillermo Lasso Presidente Constitucional de la República*. <https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/06/CODIGO-ETICA.pdf>

Primicias. (6 de noviembre, 2023). *Economía. Municipios reclaman a Finanzas por reducción de USD 147,7 millones en sus presupuestos*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/municipios-presupuesto-recorte-asignacion-ministerio-finanzas>

Ministerio de Trabajo (2018). *Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. Acuerdo Ministerial 41 Registro Oficial Suplemento 218 de 10-abr.-2018 Estado: Vigente*. [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento\\_Norma%20Tecnica%20Evaluacion%20de%20Desempe%C3%B1o.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento_Norma%20Tecnica%20Evaluacion%20de%20Desempe%C3%B1o.pdf)

Heredia, M. A., & Narváez, I. N. (2021). La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 213-241. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967009/html/>

Montero, G. (3 de agosto, 2023). *Reivindicando a Max Weber, el de la burocracia*. <https://map.gob.do/2023/08/03/reivindicando-a-max-weber-el-de-la-burocracia/#:~:text=Max%20Weber%20concibi%C3%B3%20la%20burocracia,control%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20administrativa>.

Robbins, S. (1995) *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica* (7ª ed.). México: Prentice Hall.

Salgado, J. F., & Cabal, Á. L. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 75-91. <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v27n2/v27n2a1.pdf>

Padilla Ruiz, Pedro. (2023). *Historia de la evaluación del desempeño. Gestión de Personas y Ad. Pública* <https://pedropadillaruz.es/historia-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

Sánchez H., J., & Calderón C., V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, (32), 54-82. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932004.pdf>

Padovan, Ignacio. (2020). *Teorías de la motivación: aplicación práctica* (Trabajo de Investigación., Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias

- Sánchez Peñaflo, S., & Herrera Avilés, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(2), 133-146. <https://doi.org/10.18359/rfce.2216>
- Schadeck, M., Martini, E.; Wollenhaupt, L. & Domingues, A. (2015). La motivación de los sujetos en la nueva gestión de recursos humanos. *e-Universitas: UNR Journal*, 2(14), 2160-2237. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5094746>
- Senge, P. (1992). La quinta disciplina. El Arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. *Revista de Ciencias Empresariales y Sociales*. Vol. 2, N°1, 2019 (Jun – Dic) ISSN electrónico 2618-2327. (Pp. 1- 11). <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/94ce-0359b5ac5efaccca3a941d41d396.pdf>
- Serralde, A. (1983). *¿Qué tan “Z” es la teoría “Z” de Ouchi?* Management Today en español, 19-30. <https://reddinconsultants.com/blog/que-tan-z-es-la-teoria-z-de-ouchi/>
- SYDLE (2022). *¿Qué es evaluación de desempeño? Conoce 13 modelos eficientes.* *Innovación y Tecnología*. <https://www.sydle.com/es/blog/evaluacion-de-desempeno-620a9147e45de05ff60302f8>
- Tello Palomino, J. (2017). *Relación de la gestión de talento humano con la productividad laboral en la escuela de conductores Conduce Perú, Cajamarca 2017*. [Tesis Profesional. Universidad Privada del Norte. Perú]. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11367/Tello%20Palomino%20Jaqueline.pdf>
- Túnez López, M (2008). Guía didáctica de comunicación. *Universidad Técnica Particular de Loja*. Ecuador
- Young, Alex. (21 de septiembre, 2021). *Cómo alinear los objetivos de su personal y de su empresa con el VOS<sup>2</sup>*. [La Laguna (Tenerife): Latina. En línea]. <https://www.entrepreneur.com/es/liderazgo/como-alinear-los-objetivos-de-su-personal-y-de-su-empresa/408323>