

Optimización de estrategias de desarrollo organizacional en los gobiernos autónomos descentralizados provinciales del centro de Ecuador: enfoque en gestión y desarrollo del talento humano

Optimization of organizational development in decentralized autonomous provincial governments of central Ecuador: focus on management and development of human talent

Richarth Adrian Hurtado Ramírez

Ingeniero de Empresas. Director de talento humano
GADPB, Bolívar
Investigador Independiente
richarth.adrian.hurtado@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0002-1531-753X>

Resumen

Este artículo explora las estrategias de desarrollo organizacional implementadas en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales (GADP) de la zona centro del Ecuador, específicamente en la gestión del talento humano. Encuestas a 630 funcionarios públicos de las provincias de Bolívar, Chimborazo y Tungurahua fueron realizadas mediante un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos. Los resultados muestran que la mayoría de las encuestas evalúan favorablemente las estrategias actuales destacando su eficacia para aumentar la productividad y el rendimiento. No obstante, se encontraron obstáculos, sobre todo en la creación de un ambiente laboral inclusivo y en la accesibilidad a programas de capacitación.



Imaginario Social
Entidad editora
REDICME (reg-red-18-0061)
e-ISSN: 2737-6362
julio- diciembre Vol. 7-3-2024
<http://revista-imaginariosocial.com/index.php/es/index>

Recepción: 18 de abril de 2024
Aceptación: 06 de junio de 2024
167-185

Atribución/Reconocimiento-NoComercial- CompartirIgual 4.0 Licencia Pública Internacional — CC
BY-NC-SA 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>

El estudio demuestra la necesidad de un liderazgo eficaz y un liderazgo de mejora continua para maximizar la gestión de recursos humanos, fomentando el desarrollo organizacional sostenible y adaptativo. Aunque hay avances significativos, es crucial seguir trabajando en áreas clave para satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los empleados públicos en estos GADP.

Palabras Clave: Gobierno, Autónomo, Talento humano, Desarrollo, Organización, Planificación, Estrategias.

Abstract

This article explores the organizational development strategies implemented in the Provincial Decentralized Autonomous Governments (PDAGs) of the central region of Ecuador, specifically in human talent management. Through a mixed-method approach combining qualitative and quantitative methods, surveys were conducted with 630 public officials from the provinces of Bolívar, Chimborazo, and Tungurahua. The findings reveal that most respondents value the current strategies positively, highlighting their effectiveness in improving performance and productivity. However, challenges were also identified, particularly in accessibility to training programs and the creation of an inclusive work environment. The study underscores the need for effective leadership and continuous improvement to optimize human talent management, promoting sustainable and adaptive organizational development. In conclusion, although there are significant advances, it is crucial to continue working in key areas to fully meet the expectations and needs of public employees in these (PDAGs).

Key words: Government, Autonomous, Human Talent, Development, Organization, Planning, Strategies

Introducción

El desarrollo organizacional se considera un conjunto de técnicas y estrategias que una organización planifica para mejorar su desempeño. Además, implica actividades que buscan fomentar el correcto funcionamiento de las organizaciones, tanto públicas como privadas. Históricamente, ha sido indispensable que las organizaciones cuenten con procesos de mejora continua que contribuyan a aumentar sus índices de rendimiento.

La correcta aplicación de estas estrategias permite que una organización realice un proceso de análisis y conocimiento interno, lo que mejora su desempeño, rendimiento y productividad tanto a nivel individual como general. Actualmente, el desarrollo organizacional representa un reto para las organizaciones, ya que la implementación de estas estrategias requiere que los funcionarios demuestren un alto grado de resiliencia y compromiso entre colaboradores. Asimismo, este proceso facilita la resolución de conflictos, logrando un impacto positivo en la organización.

El desarrollo organizacional no es un concepto exclusivo de la empresa privada; también es fundamental en la gestión pública. Su contexto ha contribuido a que las instituciones públicas y privadas desarrollen procesos de mejora continua, asegurando que los servicios ofrecidos a la sociedad sean óptimos en términos de recursos y tiempos.

En el sector público, los procesos de desarrollo organizacional han estado sujetos a grandes cambios comprometidos con la calidad en la prestación de servicios públicos. Los objetivos planteados y los logros alcanzados deben medirse en función de los avances logrados por la administración pública en los últimos años.

Este estudio se centra en instituciones claves como los gobiernos autónomos descentralizados provinciales ubicados en la zona centro del Ecuador, específicamente en las provincias de Bolívar, Chimborazo y Tungurahua. Estas provincias han experimentado varios cambios significativos en su desarrollo, reduciendo brechas en áreas como la desnutrición, el analfabetismo, la producción, la conectividad y el acceso a servicios básicos. Aunque estas provincias están en vías de prosperidad, la dificultad de acceso a recursos económicos ha frenado su completo desarrollo y su competitividad en comparación con otras provincias del país.

Metodología

El presente estudio se realizó utilizando una metodología mixta, cualitativa y cuantitativa, ya que obtuvimos información que expresa cualidades específicas e información que se obtuvo utilizando métodos estadísticos, como encuestas, entrevistas, esta investigación se llevó a cabo en los Gobiernos Autónomos

Descentralizados de las Provincias que conforman la sierra centro del Ecuador: Bolívar, Chimborazo y Tungurahua.

Este estudio es de carácter descriptivo correlacional, ya que tiene como objetivo principal conocer la relación que se presenta entre el desarrollo organizacional y la administración pública a través de la gestión del talento humano, este diagnóstico se realizó a través de la aplicación de una encuesta con la selección de encuestados de forma aleatoria simple, esta muestra representativa se la tomo de funcionarios públicos comprendidos entre, autoridades, directores, jefes departamentales, técnicos analistas y trabajadores, se trabajó con el total de funcionarios de cada gobierno provincial como muestra el siguiente detalle:

Tabla 1: *Distribución de servidores públicos por provincias.*

PROVINCIA	POBLACIÓN	MUESTRA
Bolívar	448	208
Chimborazo	471	213
Tungurahua	451	209

Fuente: LOTAIP Bolívar, Chimborazo, Tungurahua

Para este caso se consideró el cálculo de la muestra con el siguiente detalle, un margen de error del 5%, nivel de confianza del 95%, y la población de cada provincia para el caso pertinente. Esta metodología nos permite lograr un enfoque riguroso en el estudio y a su vez nos permite garantizar la validez y la confiabilidad de los datos obtenidos.

Desarrollo

Definición y estructura de los GAD

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) en Ecuador son entidades que forman parte de la estructura del Estado, cuya función principal es la administración autónoma y descentralizada de los territorios donde operan. Según el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), los GAD son definidos como "las entidades del sector público, con autonomía política, administrativa y financiera, que tienen a su cargo la gestión de las competencias exclusivas y concurrentes que les asigna la Constitución y la ley" (COOTAD, 2010, art. 1).

La estructura de los GAD en Ecuador se compone de varios niveles de gobierno, a saber: gobiernos provinciales, municipales, metropolitanos y parroquiales rurales. Cada uno de estos niveles tiene su propio ámbito de competencias y funciones específicas. Los gobiernos provinciales se encargan de la administración de las provincias, los municipales de los cantones, los metropolitanos de las áreas metropolitanas, y los parroquiales rurales de las parroquias rurales. Esta estructura permite una gestión más cercana a las necesidades de la población, promoviendo la participación ciudadana y la transparencia en la administración pública (COOTAD, 2010).

Marco legal y normativo de los GAD en Ecuador

El marco legal y normativo que rige a los (GAD) en Ecuador está compuesto principalmente por la Constitución de la República del Ecuador de 2008 y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). La Constitución establece las bases de la descentralización y autonomía de los gobiernos locales, determinando las competencias exclusivas y concurrentes de cada nivel de gobierno (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

El COOTAD, por su parte, desarrolla los principios constitucionales el cual define con mayor precisión la organización, competencias y funcionamiento de los (GAD). Este cuerpo normativo establece las disposiciones para la planificación y desarrollo territorial, la gestión financiera, la participación ciudadana, la rendición de cuentas, entre otros aspectos (COOTAD, 2010). Además, existen leyes, reglamentos específicos que complementan y desarrollan el marco normativo, tales como la Ley de Régimen Tributario Interno, la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, así también el Reglamento General de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, entre otros.

Roles y funciones de los GAD provinciales

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales tienen un rol crucial en la administración y desarrollo de sus respectivas provincias. Sus funciones están claramente delineadas en el (COOTAD) y abarcan una amplia gama de responsabilidades. Entre las principales funciones de los (GAD) provinciales se encuentran:

Planificación y desarrollo territorial: Elaborar y ejecutar planes de desarrollo y ordenamiento territorial, en coordinación con los otros niveles de gobierno y con la participación de la ciudadanía (COOTAD, 2010, art. 41).

Gestión ambiental: Proteger y conservar los recursos naturales, promover el uso sostenible del suelo, y coordinar acciones para la prevención y mitigación de desastres naturales (COOTAD, 2010, art. 42).

Infraestructura y servicios públicos: Desarrollar y mantener la infraestructura vial de la provincia, gestionar el transporte terrestre provincial, y coordinar la provisión de servicios básicos como agua potable y saneamiento en zonas rurales (COOTAD, 2010, art. 43).

Desarrollo económico y social: Fomentar el desarrollo económico local, apoyar la producción agropecuaria y artesanal, y promover programas de salud, educación y bienestar social en coordinación con otros niveles de gobierno (COOTAD, 2010, art. 44).

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional (DO) es un proceso sistemático y planificado que se aplica en organizaciones para mejorar su efectividad y capacidad de adaptación mediante intervenciones en sus procesos, estructuras y cultura. Según Cummings y Worley (2015), el DO se define como un "esfuerzo a largo plazo, apoyado por la alta dirección, para mejorar los procesos de resolución de problemas junto con la renovación de la organización, particularmente a través de un diagnóstico más eficaz y colaborativo, de la gestión de la cultura organizacional, a través del desarrollo de capacidades, equipos y estrategias" (p. 2). Este concepto abarca una amplia gama de actividades diseñadas para facilitar cambios planificados que resulten en mejoras sostenibles y en el logro de los objetivos organizacionales.

Teorías y Modelos de Desarrollo Organizacional

La teoría del cambio de Lewin, propuesta por Kurt Lewin, pionero en el campo del Desarrollo Organizacional, sugiere un modelo de cambio en tres etapas: descongelar, cambiar y recongelar. Según este modelo, para implementar cambios significativos, las organizaciones deben primero descongelar sus patrones actuales de

comportamiento, luego realizar el cambio necesario y, finalmente, recongelar los nuevos comportamientos para asegurar su permanencia (Cummings & Worley, 2019).

Por otro lado, el modelo de acción-reflexión, desarrollado por Argyris y Schön, enfatiza la importancia del aprendizaje organizacional en el Desarrollo Organizacional (DO). Este modelo se centra en la capacidad de las organizaciones para reflexionar sobre sus acciones y aprender de ellas, fomentando un ciclo continuo de mejora y adaptación (Burnes, 2020).

Asimismo, el modelo de los Siete-S de McKinsey, desarrollado por Waterman, Peters y Phillips en 1980, identifica siete factores interdependientes que deben alinearse para el éxito organizacional: estrategia, estructura, sistemas, valores compartidos, estilo, personal y habilidades. Este modelo destaca la complejidad del cambio organizacional y la necesidad de una visión holística para su implementación efectiva (Palmer et al., 2020).

La importancia del Desarrollo Organizacional en el sector público es crucial debido a su papel en la mejora de la eficiencia, la efectividad y la calidad del servicio público. Las organizaciones públicas enfrentan desafíos únicos, como la burocracia, la rigidez estructural y la resistencia al cambio, que pueden ser abordados mediante estrategias de DO bien planificadas (Fernandez & Rainey, 2017).

En términos de mejora de la eficiencia y efectividad, el DO permite a las organizaciones públicas optimizar sus procesos internos, reducir costos y mejorar la asignación de recursos, lo que se traduce en una mayor eficiencia operativa. La implementación de intervenciones de DO puede ayudar a identificar áreas de mejora y desarrollar soluciones prácticas que aumenten la efectividad organizacional (Osborne et al., 2015).

Podemos definir que el Desarrollo Organizacional (DO) promueve una cultura organizacional que valora la innovación y el aprendizaje continuo, elementos esenciales para la adaptación y el crecimiento en un entorno público en constante cambio. Esta cultura de innovación puede impulsar la creatividad y la adopción de

nuevas tecnologías y prácticas que mejoren la calidad del servicio público (Vogel & Masal, 2015).

La gestión del cambio es un componente esencial del DO en el sector público. Esta estrategia implica la planificación y ejecución de iniciativas que faciliten la transición hacia nuevos procesos y estructuras. Kotter (2014) propone un modelo de ocho pasos para gestionar el cambio: crear un sentido de urgencia, formar una coalición poderosa, desarrollar una visión y estrategia, comunicar la visión, empoderar a los empleados para la acción, generar victorias a corto plazo, consolidar los logros y anclar los cambios en la cultura organizacional.

En cuanto a la mejora continua, esta estrategia busca la optimización constante de los procesos organizacionales mediante la identificación y eliminación de ineficiencias. La metodología Lean y el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) de Deming son enfoques comunes para la mejora continua en el sector público. Estos enfoques fomentan la evaluación periódica de los procesos y la implementación de mejoras incrementales que contribuyan a la eficiencia y la calidad del servicio (Liker & Franz, 2017).

El desarrollo del talento humano es fundamental para el éxito del DO en las organizaciones públicas. Incluye la capacitación y el desarrollo profesional de los empleados, la creación de planes de carrera y la promoción de un entorno de trabajo que apoye el crecimiento tanto personal como profesional. El desarrollo del talento humano asegura que los empleados cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse a los cambios organizacionales y contribuir de manera efectiva a los objetivos institucionales (Robbins & Judge, 2017).

En conclusión, el Desarrollo Organizacional en el sector público es una herramienta esencial para mejorar la eficiencia, efectividad y calidad de los servicios ofrecidos. Mediante la implementación de teorías y modelos como los de Lewin, Argyris y Schön, y McKinsey, y estrategias como la gestión del cambio y la mejora continua, las organizaciones pueden enfrentar los desafíos únicos del sector público. El enfoque en el desarrollo del talento humano asegura que los empleados estén preparados para contribuir de manera efectiva a los objetivos organizacionales, promoviendo un entorno de innovación y aprendizaje continuo.

Planificación Estratégica en los GAD Provinciales.

La planificación estratégica en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) provinciales es un proceso fundamental para la gestión pública efectiva. Este proceso se enfoca en la definición de objetivos a largo plazo, la identificación de recursos necesarios, y el establecimiento de acciones concretas para alcanzar dichos objetivos. Según González y Martínez (2019), la planificación estratégica permite a los GAD provinciales alinear sus actividades con las necesidades y expectativas de la ciudadanía, optimizando el uso de recursos y mejorando la eficiencia administrativa. La planificación estratégica implica un análisis detallado del entorno interno y externo, la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA), así como la formulación de estrategias que permitan capitalizar las oportunidades y mitigar los riesgos. Además, la participación ciudadana es crucial en este proceso, ya que garantiza que las decisiones tomadas reflejen las verdaderas necesidades de la comunidad (Pérez & Sánchez, 2020).

Implementación de Políticas de Desarrollo Organizacional

La implementación de políticas de desarrollo organizacional en los (GADP) es esencial para fomentar el crecimiento y la eficiencia dentro de estas entidades. Estas políticas se centran en mejorar la estructura organizativa, los procesos internos, el desarrollo del talento humano. Según López y Ramírez (2018) una implementación efectiva de estas políticas puede resultar en una mayor cohesión organizacional, mejor comunicación interna y un ambiente de trabajo más productivo. Las políticas de desarrollo organizacional incluyen la capacitación, el desarrollo continuo del personal, la implementación de sistemas de gestión del desempeño, y la promoción de una cultura organizacional positiva. La capacidad de los GAD para adaptarse a los cambios y mejorar continuamente sus procesos internos es crucial para su éxito a largo plazo (Rodríguez & Hernández, 2019).

Innovación y Adaptación al Cambio en los GADs.

La innovación y la adaptación al cambio son componentes esenciales para el desarrollo organizacional de los (GADP). Estas entidades deben ser capaces de adaptarse a los cambios en el entorno político, económico y social para mantenerse relevantes y eficaces. Según Fernández y Castro (2021), la capacidad de innovación

permite a los Gobiernos Provinciales implementar nuevas tecnologías, mejorar sus procesos y ofrecer mejores servicios a la ciudadanía.

La adaptación al cambio implica la adopción de nuevas prácticas y tecnologías, la reevaluación constante de los procedimientos actuales y la capacidad de responder rápidamente a nuevas demandas y desafíos. La cultura organizacional juega un papel crucial en la capacidad de una organización para adaptarse al cambio, siendo necesario fomentar un ambiente donde la innovación sea valorada y promovida (García & Molina, 2020).

Resultados

Para abordar las estrategias de desarrollo organizacional en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales de la zona centro del Ecuador, se llevó a cabo una encuesta distribuida por la tabla número 1, en la que se determina el proceso a seguir para el abordaje de la misma. Esta encuesta se realizó a una muestra representativa de 630 funcionarios, seleccionados de una población total de 1490 funcionarios públicos distribuidos en los 3 gobiernos provinciales. La encuesta buscaba obtener información detallada, relevante e importante, sobre la percepción y efectividad de las estrategias de desarrollo organizacional en la gestión del talento humano implementadas en estos gobiernos provinciales.

Pregunta 1: ¿Considera que las estrategias actuales de desarrollo organizacional en su GADP son efectivas para mejorar la gestión del talento humano?

Tabla 1. Estrategias actuales de desarrollo organizacional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy efectiva	126	20%
Efectiva	252	40%
Ni efectiva ni inefectiva	126	20%
Inefectiva	94	15%
Muy inefectiva	32	5%
Total	630	100%

Fuente: Encuesta

De acuerdo con los datos obtenidos, el 60% de los encuestados consideran que las estrategias actuales de desarrollo organizacional son efectivas o muy efectivas para mejorar la gestión del talento humano en su GADP. Este hallazgo sugiere que, en general, los funcionarios tienen una percepción positiva respecto a las estrategias implementadas. Sin embargo, un 20% de los participantes se muestra neutral y un 20% adicional tiene una visión negativa, lo que indica que aún hay espacio para mejorar y ajustar estas estrategias para satisfacer las expectativas de todos los empleados.

Pregunta 2: ¿Qué tan satisfecho está con las oportunidades de desarrollo profesional proporcionadas por su GADP?

Tabla 2. Oportunidades de desarrollo profesional proporcionadas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	95	15%
Satisfecho	221	35%
Ni satisfecho ni insatisfecho	189	30%
Insatisfecho	94	15%
Muy insatisfecho	31	5%
Total	630	100%

Fuente: Encuesta

La satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional es una métrica crucial para evaluar la efectividad de la gestión del talento humano. En este caso, un 50% de los encuestados expresa satisfacción o alta satisfacción con las oportunidades ofrecidas, mientras que un 30% se mantiene neutral. El 20% restante está insatisfecho, lo que indica que las oportunidades actuales pueden no estar alcanzando a una parte significativa de los empleados, y se necesita un análisis más profundo para identificar áreas específicas de mejora.

Pregunta 3: ¿Cuán accesibles son las capacitaciones y programas de desarrollo en su GADP?

Tabla 3. Acceso capacitaciones y programas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy accesibles	126	20%
Accesibles	283	45%
Ni accesibles ni inaccesibles	126	20%
Inaccesibles	63	10%
Muy inaccesibles	32	5%
Total	630	100%

Elaborado por: Hurtado Ramirez Richarth Adrian

La accesibilidad a las capacitaciones y programas de desarrollo es vista como accesible o muy accesible por el 65% de los encuestados, lo que refleja un enfoque positivo hacia la formación continua dentro de los GADP. Sin embargo, un 15% considera que estos programas son inaccesibles o muy inaccesibles, lo cual podría ser una barrera significativa para el desarrollo profesional y requiere atención para asegurar que todos los empleados puedan beneficiarse equitativamente.

Pregunta 4: ¿Cree que su GADP promueve un ambiente laboral favorable para el desarrollo del talento humano?

Tabla 4. Ambiente laboral

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	158	25%
De acuerdo	284	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	126	20%
En desacuerdo	47	7%
Totalmente en desacuerdo	15	3%
Total	630	100%

Fuente: Encuesta

El 70% de los funcionarios está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que su GADP promueve un ambiente laboral favorable para el desarrollo del talento humano, lo cual es un indicador positivo de la cultura organizacional. No obstante, un 10% de los empleados no está de acuerdo con esta afirmación, lo que subraya la necesidad de evaluar y mejorar continuamente el ambiente laboral para maximizar el potencial del talento humano.

Discusión

Los resultados obtenidos revelan una tendencia positiva en la percepción de los funcionarios públicos sobre las estrategias de desarrollo organizacional implementadas en los Gobiernos Provinciales de la zona centro del Ecuador. La mayoría de los encuestados valora positivamente la efectividad de estas estrategias y las oportunidades de desarrollo profesional que se les ofrecen. Sin embargo, es evidente que existe un segmento de la población que no está completamente satisfecho con los programas actuales, lo que subraya la necesidad de un análisis detallado y una mejora continua de las políticas implementadas.

La percepción positiva mayoritaria respecto a la efectividad de las estrategias de desarrollo organizacional refleja un avance significativo en la gestión del talento humano. Esto es crucial ya que, como argumentan Guerrero y Pino (2020), una gestión adecuada del talento humano no solo incrementa la eficiencia organizacional, sino que también mejora el compromiso y la motivación de los empleados. Sin embargo, el hecho de que un 20% de los encuestados no considere estas estrategias efectivas o se mantenga neutral indica que aún hay desafíos importantes por abordar.

Es fundamental que los Gobiernos Provinciales consideren la retroalimentación obtenida de las encuestas para ajustar y mejorar sus estrategias. La literatura reciente enfatiza la necesidad de un enfoque adaptativo centrándose en el empleado para la gestión del talento humano. Según Pérez y Ramírez (2021), la inclusión de la retroalimentación de los empleados en el diseño de políticas de desarrollo profesional puede conducir a una mayor satisfacción y productividad.

El incremento en la accesibilidad y efectividad de las capacitaciones y programas de desarrollo profesional es esencial. La accesibilidad a estos programas debe ser

equitativa, permitiendo que todos los empleados, independientemente de su nivel jerárquico o ubicación, tengan oportunidades de desarrollo. Estudios recientes, como los de Morales y Gómez (2019), sugieren que la accesibilidad a la formación continua es un factor determinante en la satisfacción laboral y el rendimiento.

Los GAD deben implementar sistemas de capacitación que sean tanto flexibles como adaptables a las necesidades específicas de sus empleados. Esto incluye la utilización de tecnologías digitales para ofrecer cursos en línea y la creación de programas de mentoría que faciliten el aprendizaje continuo. La formación no debe ser vista como un evento aislado, sino como un proceso continuo que evoluciona con las necesidades del mercado y las competencias requeridas por la organización.

Crear un ambiente laboral inclusivo y favorable es crucial para el desarrollo del talento humano. Un ambiente positivo promueve la innovación, el compromiso y la lealtad de los empleados. La investigación de López y Sánchez (2020) demuestra que un entorno de trabajo inclusivo, equitativo y participativo mejora significativamente el bienestar y la productividad de los empleados.

Para promover un ambiente laboral inclusivo, los Gobiernos Autónomos Descentralizados deben adoptar políticas que fomenten la diversidad y la igualdad de oportunidades. Esto incluye la implementación de programas de conciliación laboral y familiar, la promoción de una comunicación abierta y transparente, y la creación de espacios de trabajo seguros y respetuosos. Además, es fundamental ofrecer apoyo psicológico y emocional a los empleados para asegurar su bienestar integral.

La promoción de un liderazgo efectivo es fundamental en la gestión del talento humano. Los líderes dentro de los Gobiernos Provinciales deben ser capacitados para reconocer y valorar el potencial de sus equipos, promoviendo un estilo de gestión participativo e inclusivo. El liderazgo transformacional ha demostrado ser particularmente efectivo en la promoción de un ambiente laboral positivo y en la mejora del rendimiento organizacional (Guerrero & Pino, 2020).

Un liderazgo efectivo también implica la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus equipos, estableciendo una visión clara y compartida de los objetivos organizacionales. La capacidad de delegar responsabilidades y de empoderar a los

empleados es crucial para desarrollar su potencial, fomentando así una cultura de confianza y colaboración.

La implementación de sistemas de evaluación y retroalimentación continuos es clave para asegurar la mejora constante de las estrategias de desarrollo organizacional. Estos sistemas permiten a los empleados expresar sus opiniones, sugerencias y percepciones sobre los programas de desarrollo, proporcionando a los líderes información valiosa para la toma de decisiones. La transparencia en estos procesos y la acción basada en la retroalimentación recibida son fundamentales para construir la confianza y el compromiso de los empleados.

Según Martínez y Ortega (2022), la retroalimentación continua y la evaluación de desempeño son herramientas esenciales para identificar áreas de mejora y para asegurar que las estrategias de desarrollo organizacional estén alineadas con las necesidades y expectativas de los empleados. Además, estos sistemas permiten una adaptación rápida y eficaz a los cambios del entorno organizacional.

La adopción de prácticas de gestión del talento humano basadas en la evidencia es otro aspecto crucial. Esto incluye el uso de datos y análisis para identificar tendencias y áreas de mejora, así como la implementación de programas piloto antes de una adopción a gran escala. Un enfoque basado en la evidencia permite a las organizaciones tomar decisiones informadas y ajustar sus estrategias en función de resultados tangibles.

La investigación de García y Fernández (2021) destaca la importancia de utilizar datos para medir la efectividad de los programas de desarrollo profesional y para identificar las mejores prácticas que pueden ser replicadas en toda la organización. Este enfoque no solo mejora la eficiencia de los programas, sino que también aumenta la credibilidad y la aceptación de las políticas entre los empleados.

En resumen, los resultados obtenidos subrayan la importancia de continuar invirtiendo en el desarrollo organizacional y en la gestión del talento humano. Los Gobiernos Provinciales deben seguir adaptando y mejorando sus estrategias basándose en la retroalimentación de los empleados y en las mejores prácticas basadas en la evidencia. Al hacerlo, podrán asegurar un entorno laboral positivo,

inclusivo y productivo que beneficie tanto a los empleados como a la comunidad a la que sirven.

Conclusiones

Los resultados de nuestro estudio nos dejan una perspectiva alentadora sobre las estrategias de desarrollo organizacional en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) Provinciales de la zona centro del Ecuador. La mayoría de los funcionarios públicos encuestados perciben estas estrategias de manera positiva, lo cual es un testimonio del esfuerzo y dedicación invertidos en mejorar la gestión del talento humano en estas instituciones. Sin embargo, también se revela la existencia de un grupo significativo que no está completamente satisfecho, lo que resalta áreas críticas para una mejora continua.

Es innegable que la gestión del talento humano ha logrado avances notables, incrementando tanto la eficiencia organizacional como el compromiso y la motivación de los empleados. Esto es especialmente relevante en un contexto donde la gestión adecuada del talento puede transformar el rendimiento organizacional. La mayoría de los empleados reconoce y valora las oportunidades de desarrollo profesional disponibles, lo cual es un indicio positivo de las políticas actuales. Sin embargo, el reto persiste en asegurar que estas estrategias sean percibidas como efectivas por todos los empleados, sin excepción.

Uno de los hallazgos clave de nuestro estudio es la importancia de la retroalimentación constante. Los Gobiernos Provinciales deben adoptar un enfoque adaptativo, centrado en las necesidades y sugerencias de sus empleados. Escuchar y actuar sobre la retroalimentación no solo mejora las políticas existentes, sino que también fortalece la confianza y el compromiso de los empleados con la organización. La retroalimentación es, sin duda, una herramienta poderosa para guiar la evolución de las estrategias de desarrollo organizacional.

La accesibilidad equitativa a programas de capacitación y desarrollo profesional es esencial para el crecimiento y satisfacción laboral. La implementación de sistemas de capacitación que sean flexibles y adaptables a las necesidades individuales de los empleados puede hacer una gran diferencia. La capacitación no debe ser vista como

un evento aislado, sino como un proceso continuo que permite a los empleados mantenerse actualizados y competentes en sus roles. Los GADP deben seguir innovando en sus métodos de capacitación, utilizando herramientas digitales y programas de mentoría para maximizar el impacto.

Un ambiente laboral inclusivo y favorable es fundamental para el desarrollo del talento humano. La diversidad y la igualdad de oportunidades deben ser pilares en las políticas de los Gobiernos Provinciales. Crear un entorno donde todos los empleados se sientan valorados y respetados promueve la innovación, el compromiso y la lealtad. Además, ofrecer apoyo tanto psicológico como emocional es crucial para asegurar el bienestar integral de los empleados, lo cual, a su vez, impacta positivamente en la productividad y satisfacción laboral.

El liderazgo transformacional es esencial para la gestión exitosa del talento humano. Los líderes deben ser capaces de inspirar y motivar a sus equipos, fomentando una visión compartida y un sentido de propósito común. Un liderazgo efectivo no solo reconoce y valora el potencial de los empleados, sino que también promueve una cultura de confianza y colaboración. Delegar responsabilidades para empoderar a los empleados es clave para su desarrollo y para el éxito organizacional a largo plazo.

La implementación de sistemas de evaluación y retroalimentación continuos es fundamental para la mejora constante de las estrategias organizacionales. Estos sistemas permiten a los empleados expresar sus opiniones y sugerencias, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones. La transparencia y la acción basada en la retroalimentación recibida son esenciales para construir la confianza y el compromiso de los empleados con la organización.

Finalmente, la adopción de prácticas de gestión del talento humano basadas en la evidencia asegura que las decisiones se tomen de manera informada en función de resultados tangibles. Utilizar datos y análisis para medir la efectividad de los programas e identificar mejores prácticas es crucial. Este enfoque no solo mejora la eficiencia de las estrategias, sino que también aumenta la credibilidad y aceptación de las políticas entre los empleados.

Referencias bibliográficas

- Burnes, B. (2020). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización [COOTAD]. (2010). Registro Oficial Suplemento 303 de 19 de octubre de 2010.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Asamblea Nacional Constituyente. Montecristi, Ecuador.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change*. Cengage Learning.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization development and change*. Cengage Learning.
- Fernández, C., & Castro, R. (2021). *Innovación en la gestión pública: Teoría y práctica*. Editorial Innovación Pública.
- García, D., & Molina, E. (2020). *Adaptación al cambio en los GAD provinciales: Un enfoque práctico*. Revista de Innovación y Desarrollo, 9(3), 55-70.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2017). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 67(2), 168-176.
- García, J., & Fernández, P. (2021). *Uso de datos y análisis en la gestión del talento humano*. Revista de Estudios Organizacionales, 54(2), 85-102.
- González, R., & Martínez, P. (2019). *Planificación estratégica en la gestión pública: Una guía práctica*. Editorial Universitaria.
- Pérez, J., & Sánchez, M. (2020). *Participación ciudadana en la planificación estratégica de los GAD*. Revista de Gestión Pública, 7(2), 45-60.
- Guerrero, L., & Pino, M. (2020). *Gestión del talento humano en las organizaciones públicas: Un enfoque estratégico*. Revista de Administración Pública, 45(3), 121-140.
- Kotter, J. P. (2014). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Liker, J. K., & Franz, J. K. (2017). *The Toyota way to continuous improvement: Linking strategy and operational excellence to achieve superior performance*. McGraw-Hill Education.

- López, A., & Sánchez, D. (2020). *Entornos de trabajo inclusivos y su impacto en la productividad*. *Revista de Psicología Laboral*, 33(4), 77-94.
- López, M., & Ramírez, A. (2018). *Desarrollo organizacional en el sector público*. Ediciones Gubernamentales.
- Rodríguez, L., & Hernández, S. (2019). *Gestión del cambio y desarrollo organizacional en los GAD*. *Revista de Administración Pública*, 12(1), 30-50.
- Martínez, R., & Ortega, S. (2022). *Evaluación y retroalimentación en el desarrollo organizacional*. *Journal of Organizational Development*, 48(1), 45-61.
- Morales, F., & Gómez, E. (2019). *Accesibilidad a la formación continua en el sector público*. *Revista de Gestión Pública*, 27(3), 100-117.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2015). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.
- Palmer, I., Dunford, R., & Buchanan, D. (2020). *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*. McGraw-Hill Education.
- Pérez, C., & Ramírez, L. (2021). *Inclusión de la retroalimentación de empleados en políticas de desarrollo profesional*. *Journal of Human Resources*, 40(2), 123-139.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson Education.
- Vogel, R., & Masal, D. (2015). Public leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(8), 1165-1189.