

Articulación de la estructura ocupacional y la eficiencia organizacional en gobiernos autónomos descentralizados

Alignment of occupational structure and organizational efficiency in decentralized autonomous governments

Cruz Verónica Ponce Alvarez¹

Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador
cruzveronica.ponce@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-7138-9015>

Clemencia Aracely Valle Cevallos²

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador
valle-clemencia9163@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0005-2231-6449>

Cómo citar:

Ponce Alvarez, C. V., & Valle Cevallos, C. A.
(2026). Articulación de la estructura ocupacional y
la eficiencia organizacional en gobiernos
autónomos descentralizados. *Saber Estratégico
Internacional*, 4(3), 845–859.
<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.88>

RESUMEN

La articulación entre la estructura ocupacional y la eficiencia organizacional es un desafío para los Gobiernos Autónomos Descentralizados, debido a la presencia de duplicidad de funciones, desajustes entre perfiles y puestos y limitada coordinación institucional. El objetivo fue analizar la articulación de la estructura ocupacional y su relación con la eficiencia organizacional. Se aplicó un enfoque cuantitativo, descriptivo-correlacional, no experimental, longitudinal y retrospectivo, mediante análisis documental de informes institucionales del período 2021–2025, con una base de 150 observaciones correspondientes a 30 instituciones. Se utilizaron estadística descriptiva, Rho de Spearman, análisis de componentes principales, regresión de panel y k-means. Los resultados mostraron una correlación positiva fuerte entre articulación y eficiencia ($p = 0,79$); la articulación aumentó de 57,28% a 70,99%, mientras la eficiencia pasó de 73,01% a 81,37%. La regresión evidenció un efecto significativo de la articulación ($\beta = 0,548$; $p < 0,001$) y un efecto negativo de la duplicidad funcional ($\beta = -0,281$; $p = 0,014$), con $R^2 = 0,758$. Se determinó que una mayor integración entre puestos, perfiles, funciones y procesos favoreció el desempeño institucional.

Palabras clave: Articulación ocupacional, desempeño institucional, eficiencia organizacional, gobiernos autónomos descentralizados, talento humano.

ABSTRACT

The alignment between occupational structure and organizational efficiency presents a challenge for Decentralized Autonomous Governments due to the presence of duplicate functions, mismatches between profiles and positions, and limited institutional coordination. The objective was to analyze the alignment of the occupational structure and its relationship with organizational efficiency. A quantitative, descriptive-correlational, non-experimental, longitudinal, and retrospective approach was applied, using documentary analysis of institutional reports from the period 2021–2025, with a base of 150 observations corresponding to 30 institutions. Descriptive statistics, Spearman's rho, principal component analysis, panel regression, and k-means were used. The results showed a strong positive correlation between alignment and efficiency ($p = 0.79$); alignment increased from 57.28% to 70.99%, while efficiency rose from 73.01% to 81.37%. Regression analysis revealed a significant effect of job articulation ($\beta = 0.548$; $p < 0.001$) and a negative effect of functional duplication ($\beta = -0.281$; $p = 0.014$), with $R^2 = 0.758$. It was determined that greater integration among positions, profiles, functions, and processes improved institutional performance.

Keywords: Job articulation, institutional performance, organizational efficiency, decentralized autonomous governments, human talent.

INTRODUCCIÓN

En el contexto contemporáneo de la administración pública, la estructura ocupacional es un componente estratégico para organizar los puestos, distribuir responsabilidades, definir niveles jerárquicos y articular las competencias del talento humano con los objetivos institucionales. Su adecuada configuración adquiere especial importancia en los gobiernos locales, debido a que estas organizaciones deben responder a demandas ciudadanas, restricciones presupuestarias, disposiciones normativas y crecientes exigencias de eficiencia. En este sentido, Ele et al. (2023), mediante un estudio realizado en una organización pública con una población de 400 trabajadores y una muestra de 196 servidores, determinaron que dimensiones del diseño de puestos como variedad de habilidades, identidad y significado de las tareas, autonomía y retroalimentación influyen significativamente en el desempeño organizacional. Así mismo, Tsamantouridis et al. (2023) sostienen que el diseño de los puestos de trabajo constituye un mecanismo relevante para estimular comportamientos innovadores entre los servidores públicos, particularmente cuando las funciones ofrecen autonomía y posibilidades de aplicación de capacidades profesionales.

Desde una perspectiva de Grøna y Kristiansen (2022) analizaron el uso de información sobre desempeño en diferentes niveles jerárquicos del sector público y evidenciaron la importancia de conectar los niveles organizacionales con información útil para la gestión y la toma de decisiones. En concordancia, un estudio desarrollado en organizaciones públicas de Dubái obtuvo 320 cuestionarios válidos de 550 distribuidos y comprobó efectos positivos y significativos entre la información, el análisis, la excelencia organizacional y el desempeño, demostrando que la coordinación de los componentes internos representa una condición relevante para elevar los resultados institucionales.

De manera similar, Assanti (2025), al estudiar los sistemas de trabajo de alto desempeño en administraciones municipales suizas, plantea que el rendimiento organizacional se explica mejor cuando las prácticas de recursos humanos y las condiciones del entorno laboral se configuran de manera articulada, en lugar de aplicarse aisladamente. Por su parte, un estudio de 2025 sobre desempeño laboral en el sector público examinó 108 investigaciones científicas, 22 entrevistas con expertos y 23 participantes en cuatro grupos focales, identificando entre los factores determinantes la claridad de la estructura organizacional, el diseño y carga de los puestos, los sistemas de trabajo de alto desempeño, las oportunidades de desarrollo y la integración tecnológica; además, la confiabilidad del análisis alcanzó coeficientes kappa de 0,83 en entrevistas y 0,86 en grupos focales.

A su vez, Asiimwe et al. (2025), desde una revisión multicontexto sobre gobiernos locales, señalan que la cultura y las condiciones organizacionales influyen sobre el desempeño de los empleados y, consecuentemente, sobre la capacidad institucional para alcanzar resultados vinculados con eficiencia, transparencia y rendición de cuentas. Más recientemente, la evidencia obtenida por Mwizamholya et al. (2026) en autoridades locales de Tanzania reafirma la necesidad de analizar conjuntamente estrategias de recursos humanos como dotación de personal, capacitación, comunicación, recompensas y reconocimiento con el desempeño de los gobiernos locales.

Esta problemática resulta particularmente relevante para los gobiernos descentralizados de América Latina y Ecuador, cuyas estructuras administrativas deben materializar las competencias y objetivos establecidos en la planificación territorial. Castillo y Bravo (2023), al estudiar el diseño organizacional

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.88>

municipal en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cuenca, analizaron la correspondencia entre los sistemas institucionales y los planes de desarrollo y ordenamiento territorial de los períodos 2009–2014 y 2014–2019. Los autores destacan que el diseño organizacional debe guardar relación con la planificación de largo plazo, puesto que la estructura administrativa constituye el mecanismo mediante el cual los gobiernos locales convierten sus objetivos territoriales en actuaciones institucionales.

En el Ecuador, Hurtado (2024) investigó las estrategias de desarrollo organizacional en los GAD provinciales de Bolívar, Chimborazo y Tungurahua, mediante un enfoque mixto y la participación de 630 funcionarios públicos. Los resultados evidenciaron valoraciones favorables de las estrategias destinadas a incrementar productividad y rendimiento, aunque también identificaron dificultades asociadas con la inclusión laboral y el acceso a programas de capacitación, aspectos que condicionan el aprovechamiento efectivo de las capacidades del personal.

En la misma línea, Hurtado y González (2025) analizaron la eficiencia y eficacia de los GAD provinciales de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Bolívar, considerando dimensiones como capacidad institucional, transparencia, participación ciudadana y utilización de tecnologías. El estudio sostiene que estos componentes condicionan la capacidad de los gobiernos descentralizados para administrar recursos y responder eficientemente a sus responsabilidades públicas. Paralelamente, Hurtado y González (2025), en otra investigación centrada en los GAD de la provincia de Bolívar, relacionaron el desempeño laboral con una gestión pública eficiente, reforzando la importancia de la gestión del talento humano para alcanzar resultados institucionales.

La problemática adquiere particular relevancia en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la provincia de Manabí, dado que, Cedeño y Loor (2023), en una investigación realizada en el GAD Municipal de Portoviejo, aplicaron una encuesta a 112 servidores administrativos y una entrevista al director de talento humano. Los instrumentos alcanzaron coeficientes alfa de Cronbach de 0,808 para gestión del talento humano y 0,810 para desarrollo organizacional, mientras que los resultados determinaron una relación positiva alta entre ambas variables, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,797. Estos hallazgos evidencian que la formación, motivación, retención y administración estratégica del personal mantienen una estrecha vinculación con la eficiencia operativa y el desarrollo institucional.

Así mismo, Farías y Ruiz (2023), al estudiar el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Sucre, Manabí, identificaron debilidades en dimensiones de adaptabilidad, participación y consistencia organizacional. Los autores determinaron que la coordinación interdepartamental, la autonomía, el desarrollo de destrezas, la formación profesional y el compromiso de servicio son componentes esenciales para fortalecer la gestión del talento humano municipal.

Por tanto, el problema científico se sitúa en la necesidad de comprender en qué medida la articulación de la estructura ocupacional contribuye a la eficiencia organizacional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, considerando que una distribución inadecuada de cargos, competencias y responsabilidades puede generar duplicidad funcional, fragmentación administrativa, dificultades de coordinación y desaprovechamiento de las capacidades del talento humano. La evidencia disponible demuestra asociaciones entre diseño del puesto, estructura organizacional, gestión del talento humano y desempeño; sin embargo, persiste la necesidad de profundizar específicamente en la articulación entre la

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.88>

configuración ocupacional y la eficiencia de las administraciones descentralizadas ecuatorianas.

En función de lo expuesto, el objetivo del estudio es analizar la articulación de la estructura ocupacional y su relación con la eficiencia organizacional en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, considerando la correspondencia entre puestos, perfiles, competencias, responsabilidades y procesos institucionales como elementos determinantes para el aprovechamiento del talento humano y el mejoramiento del desempeño de la gestión pública local.

Gestión estratégica del talento humano en el sector público

La gestión estratégica del talento humano es el conjunto de políticas orientadas a identificar, desarrollar, ubicar y aprovechar las capacidades de los servidores de acuerdo con las necesidades institucionales. En las organizaciones públicas, esta gestión adquiere particular relevancia debido a que los resultados institucionales dependen de la correspondencia existente entre las competencias del trabajador, las funciones asignadas y los objetivos de la administración. En este sentido, Barros et al. (2022), mediante una revisión sistemática de 13 investigaciones sobre gestión por competencias en el sector público, identificaron que una parte importante de los estudios se concentra en determinar competencias disponibles y brechas de aprendizaje, particularmente en cargos de gestión, evidenciando que la capacitación debe responder a necesidades previamente identificadas y no desarrollarse de manera aislada.

De manera complementaria, Chourasia et al. (2023) comprobaron que las prácticas estratégicas de recursos humanos vinculadas con capacidad, motivación y oportunidades de participación contribuyen al desempeño de las organizaciones públicas, demostrando que la administración del personal debe guardar correspondencia con la estrategia institucional y no limitarse al cumplimiento de procedimientos administrativos. En concordancia, Karia (2023), en un estudio realizado en cinco empresas públicas de agua de Tanzania con 370 participantes, identificó una relación positiva entre planificación del talento humano, reclutamiento y selección, capacitación, compensación, evaluación y desempeño institucional, destacando que estas prácticas alcanzan mejores resultados cuando son implementadas de manera coordinada.

Desde la perspectiva de Fernando et al. (2023), al estudiar a los funcionarios de desarrollo del distrito de Colombo, Sri Lanka, mediante entrevistas efectuadas a los 13 secretarios divisionales, determinaron que las deficiencias en reclutamiento, capacitación y evaluación perjudicaban el desempeño institucional. Los autores señalaron particularmente la incorporación masiva de profesionales sin listas claras de funciones, procedimientos de selección, programas de formación, políticas de ascenso y escalas salariales suficientemente estructuradas, lo que evidencia la importancia de vincular los puestos con responsabilidades claramente determinadas.

Así mismo, la autonomía y la correspondencia entre persona y organización forman parte de las condiciones que permiten aprovechar adecuadamente las competencias de los trabajadores. En este ámbito, Sørli et al. (2022) demostraron que la autonomía laboral puede generar efectos positivos sobre el desempeño cuando existe un adecuado ajuste entre las características del trabajador y la organización; incluso, los efectos positivos de la autonomía pudieron mantenerse durante hasta cuatro días posteriores, mientras que dicha relación desaparecía cuando el ajuste persona-organización era reducido.

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.88>

A su vez, Lauring y Kubovcikova (2022) sostienen que la autonomía laboral puede generar resultados diferentes dependiendo de las relaciones existentes entre el trabajador y su superior, por lo que la delegación de responsabilidades requiere acompañamiento, comunicación y confianza organizacional. Bajo este enfoque, una organización pública necesita equilibrar autonomía y supervisión, evitando tanto una centralización excesiva como una asignación de responsabilidades carente de mecanismos adecuados de coordinación.

En años recientes, la gestión del talento también ha incorporado la necesidad de atraer y retener trabajadores capacitados, en efecto, Gandi y Saurombe (2025) analizaron las prácticas de gestión del talento destinadas a reducir su rotación en una organización pública y destacaron la relevancia de los mecanismos de atracción, desarrollo y retención del capital humano para preservar capacidades institucionales estratégicas. De forma complementaria, Yusuf et al. (2025) establecieron que los responsables directos de las unidades administrativas tienen un papel fundamental en conectar las políticas de talento con su implementación, mientras que la agilidad organizacional constituye un factor crítico para el éxito de estos sistemas en el sector público.

En este contexto, los nuevos enfoques sobre talento humano también contemplan condiciones de satisfacción, identidad institucional y adaptación tecnológica. Zhou et al. (2025), mediante una investigación con 347 servidores públicos de China, comprobaron que las estrategias de gestión del talento orientadas al desarrollo y participación del personal incrementan significativamente la satisfacción laboral; además, identificaron que la identidad organizacional actúa como mecanismo mediador y que la inteligencia artificial puede modificar algunos de estos efectos.

Desempeño laboral y capacidades institucionales

El desempeño laboral en las instituciones públicas representa el grado en que los servidores cumplen las funciones, responsabilidades y resultados asociados con sus respectivos puestos. Su análisis no debe restringirse a la cantidad de actividades ejecutadas, sino que debe considerar calidad, oportunidad, responsabilidad, innovación y contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales. En este sentido, Vuong (2023), mediante una investigación efectuada con 361 servidores públicos de gobiernos locales de Vietnam, determinó que el liderazgo de servicio influye positivamente sobre el desempeño laboral y que el comportamiento innovador funciona como variable mediadora, mientras que la motivación por el servicio público fortalece las conductas innovadoras de los funcionarios.

De igual forma, la motivación constituye un factor fundamental para transformar las capacidades del empleado en resultados verificables. Folayan y Alabi (2023), al estudiar una institución pública de Nigeria, seleccionaron inicialmente 460 trabajadores, obtuvieron 426 cuestionarios y validaron 408 respuestas, alcanzando una tasa de respuesta de 88,69%. Los resultados evidenciaron que las dimensiones de motivación por el servicio público mantenían relaciones favorables con el desempeño de los empleados, reforzando la necesidad de que las administraciones públicas articulen mecanismos de motivación con sus sistemas de gestión de personas.

En concordancia, Masukela et al. (2023), mediante una investigación realizada con 1.031 servidores públicos de la provincia del Noroeste de Sudáfrica, establecieron que la motivación por el servicio público predice significativamente la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la implicación

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.88>

con el trabajo. Estos resultados indican que los indicadores de desempeño no dependen exclusivamente de los conocimientos técnicos del trabajador, sino también de condiciones organizacionales capaces de fortalecer su identificación con las responsabilidades institucionales.

Otro elemento relacionado con el desempeño corresponde al control que los servidores perciben sobre la realización de sus funciones. Tu et al. (2024), al analizar 220 trabajadores de primera línea del servicio público de Hong Kong, encontraron que tanto la motivación por el servicio público como la remuneración vinculada al desempeño elevaban la satisfacción laboral mediante el control percibido sobre el trabajo. Así, la capacidad del funcionario para comprender y gestionar sus responsabilidades puede contribuir favorablemente a sus resultados, siempre que existan funciones definidas y mecanismos adecuados de seguimiento.

Por otra parte, Thao et al. (2024) examinaron la relación entre compromiso organizacional y desempeño mediante 336 respuestas válidas procedentes de empresas estatales vietnamitas y utilizaron modelamiento de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales. Los autores destacaron la relevancia del compromiso, la conducta de ciudadanía organizacional y la dedicación profesional para alcanzar mejores resultados y garantizar una adecuada prestación de servicios públicos. En una línea similar, Muslimin et al. (2024), mediante 127 servidores públicos de Sulawesi del Sur, identificaron que el compromiso organizacional ejerce un efecto positivo y significativo sobre el desempeño, tanto directamente como mediante el comportamiento de ciudadanía organizacional.

La evaluación sistemática representa igualmente una herramienta necesaria para conocer si la actuación individual contribuye a los resultados de la administración. Azah et al. (2024), mediante un estudio transversal desarrollado con 336 funcionarios de gobiernos locales del este de Uganda, analizaron los procesos de evaluación del desempeño considerando responsables administrativos, directivos de recursos humanos, funcionarios de personal y jefes departamentales. Los autores resaltaron que revisar periódicamente el trabajo y la contribución individual permite identificar fortalezas y dificultades que afectan el cumplimiento de responsabilidades institucionales.

Las capacidades institucionales contemporáneas requieren combinar desempeño individual, adaptación y capacidad de respuesta ante las transformaciones del entorno. Setiadi (2024), mediante un censo aplicado a 54 servidores de una institución pública local, encontró una influencia positiva y significativa de la motivación sobre el rendimiento, con un R^2 de 0,894, evidenciando que una proporción considerable de la variabilidad del desempeño estaba vinculada con las condiciones motivacionales estudiadas.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental, longitudinal y retrospectivo, debido a que se analizaron datos previamente registrados sin manipular las variables de estudio. En este sentido, se examinaron indicadores relacionados con la distribución ocupacional, dotación de personal, niveles jerárquicos, asignación funcional, cargas administrativas y resultados de gestión de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. De acuerdo con Wang y Cheng (2022), los diseños observacionales permitieron analizar fenómenos existentes mediante información recopilada sin intervención experimental, facilitando la identificación de asociaciones entre variables organizacionales.

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.88>

Así mismo, la unidad de análisis estuvo constituida por Gobiernos Autónomos Descentralizados y la información institucional disponible para el período 2021–2025. La recolección se efectuó exclusivamente mediante fuentes secundarias e informes, considerando distributivos de personal, estructuras orgánicas, manuales de clasificación y valoración de puestos, informes de talento humano, reportes de gestión, ejecución presupuestaria, rendición de cuentas, planes operativos anuales y documentos institucionales relacionados con el desempeño. En concordancia con Morgan (2022), el análisis documental permitió convertir información previamente generada en evidencia susceptible de clasificación, comparación e interpretación sistemática.

Posteriormente, la información recopilada se registró en una matriz numérica estructurada, en la que cada GAD-año constituyó una observación. Para examinar la articulación ocupacional se consideraron indicadores como proporción de cargos alineados con las funciones institucionales (%), concentración jerárquica (%), relación entre personal administrativo y operativo, correspondencia perfil-puesto (%) y duplicidad funcional (%). Por otra parte, la eficiencia organizacional se operacionalizó mediante ejecución presupuestaria (%), cumplimiento de metas institucionales (%), productividad por servidor, cumplimiento del POA (%) y utilización de recursos (%).

De igual manera, se aplicó estadística descriptiva avanzada, calculándose media ($\bar{x}$), mediana, desviación estándar (s), coeficiente de variación ($CV = s/\bar{x} * 100$), valores mínimos, máximos y rango intercuartílico. Asimismo, se calcularon variaciones interanuales mediante $\Delta\% = \left(\frac{x_t - x_{t-1}}{x_{t-1}}\right) * 100$, con la finalidad de establecer cambios en los indicadores ocupacionales y organizacionales durante 2021–2025. Conforme señalaron Mishra et al. (2022), la selección de medidas descriptivas y procedimientos inferenciales debió guardar correspondencia con la distribución y características de los datos analizados.

Además, para reducir la dimensionalidad de los indicadores se utilizó análisis de componentes principales (ACP) sobre variables previamente estandarizadas mediante puntuaciones $Z = (x - \mu)/\sigma$. La pertinencia del procedimiento se comprobó mediante el índice Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO \geq 0,70$) y la prueba de esfericidad de Bartlett ($p < 0,05$); posteriormente, se retuvieron componentes con autovalores superiores a 1,00 y se priorizaron cargas factoriales absolutas $\geq 0,50$. Este procedimiento permitió sintetizar los indicadores originales en dimensiones cuantitativas representativas de configuración ocupacional y desempeño institucional.

Seguidamente, la asociación entre las dimensiones se examinó mediante el coeficiente Rho de Spearman (ρ), empleando un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$ y un intervalo de confianza del 95%. Los coeficientes se interpretaron por su magnitud absoluta: 0,00–0,19 muy débil; 0,20–0,39 débil; 0,40–0,59 moderada; 0,60–0,79 fuerte; y 0,80–1,00 muy fuerte. La utilización de métodos no paramétricos permitió mantener robustez cuando los indicadores institucionales no presentaron normalidad o estuvieron expresados en escalas heterogéneas.

Para estimar el efecto conjunto de la articulación ocupacional sobre la eficiencia se aplicó un modelo de regresión de datos de panel, expresado como $EO_{it} = \beta_0 + \beta_1 AO_{it} + \beta_2 TH_{it} + \beta_3 EP_{it} + \mu_i + \varepsilon_{it}$, donde EO representó eficiencia organizacional, AO articulación ocupacional, TH dotación de talento humano y EP ejecución presupuestaria. Se compararon especificaciones de efectos fijos y aleatorios mediante la prueba de Hausman ($\alpha = 0,05$) y se estimaron errores estándar robustos cuando se detectaron

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.88>

problemas de heterocedasticidad. Complementariamente, se aplicó análisis de conglomerados k-means, con variables estandarizadas, para clasificar las instituciones según patrones similares de articulación y eficiencia; el número de conglomerados se contrastó mediante el coeficiente silhouette, priorizando valores próximos a 1.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis descriptivo permitió identificar diferencias en el comportamiento de los indicadores asociados con la organización del talento humano y el desempeño institucional. Como se presenta en la Tabla 1, la articulación alcanzó una media de 64,10%, mientras que la correspondencia entre perfil y puesto registró 75,08%. En contraste, la duplicidad funcional presentó una media de 16,31% y el mayor coeficiente de variación (20,35%), evidenciando que fue el componente con mayor heterogeneidad entre observaciones. Por su parte, la eficiencia organizacional alcanzó 77,06%, la ejecución 81,11% y el cumplimiento de metas 81,08%.

Tabla 1

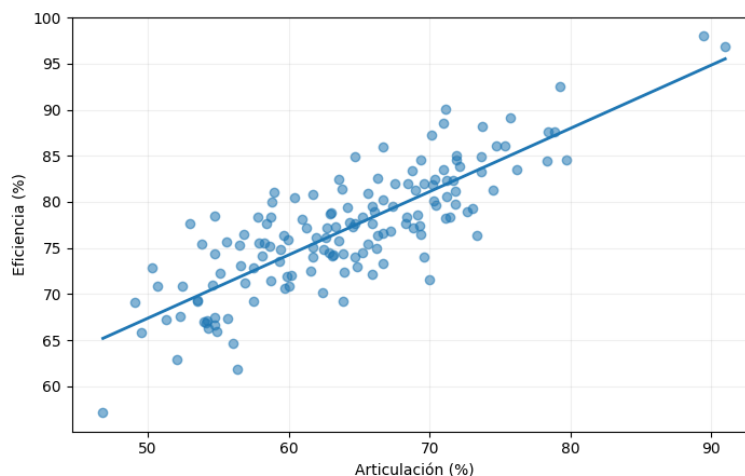
Estadísticos descriptivos de los indicadores analizados

Indicador	Media (%)	Mediana (%)	DE	Mínimo (%)	Máximo (%)	CV (%)
Articulación	64,10	63,89	7,87	46,81	91,00	12,27
Perfil-puesto	75,08	74,67	6,22	61,51	90,38	8,29
Duplicidad funcional	16,31	16,62	3,32	5,83	24,76	20,35
Eficiencia	77,06	77,15	6,58	57,12	98,00	8,53
Ejecución	81,11	80,69	6,71	63,36	99,00	8,27
Cumplimiento de metas	81,08	81,54	6,94	56,93	99,00	8,56

Nota. DE = desviación estándar; CV = coeficiente de variación.

Los resultados de la Tabla 1 indicaron que los GAD presentaron mejores niveles relativos en ejecución y cumplimiento de metas que en articulación ocupacional. Particularmente, la diferencia de 16,98 puntos porcentuales entre articulación (64,10%) y cumplimiento de metas (81,08%) sugirió que los resultados institucionales no dependieron exclusivamente de la configuración ocupacional, aunque esta constituyó un componente relevante. Este comportamiento guarda relación con Chourasia et al. (2023), quienes sostuvieron que el desempeño público responde a la combinación de capacidad, motivación y oportunidades organizacionales, mientras que Fernando et al. (2023) destacaron que la claridad de las funciones y los procesos de gestión del personal condicionan el aprovechamiento de las capacidades profesionales.

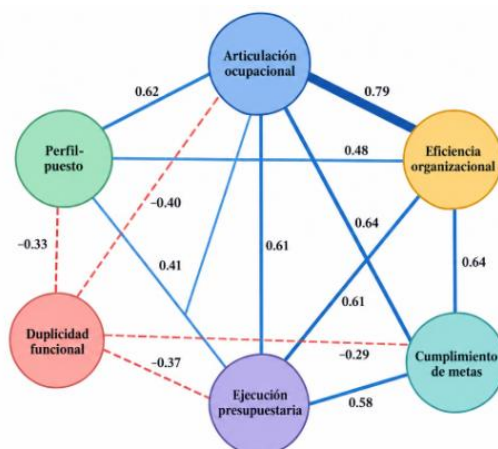
Posteriormente, se examinó directamente la relación entre articulación y eficiencia. Como se observa en la Figura 1, las observaciones describieron una trayectoria ascendente: los registros con articulación inferior al 55% se concentraron principalmente en niveles de eficiencia cercanos al 60–75%, mientras que aquellos que superaron aproximadamente el 75% de articulación alcanzaron frecuentemente valores de eficiencia superiores al 80%.

Figura 1*Articulación y eficiencia organizacional*

Nota. Cada punto representa una observación GAD-año; la línea representa la tendencia estimada.

De acuerdo con el llamado realizado en la Figura 1, la concentración de los puntos alrededor de una trayectoria positiva proporcionó evidencia inicial de una asociación entre ambas dimensiones. Este comportamiento coincidió conceptualmente con Karia (2023), quien encontró que la planificación del talento, selección, capacitación, evaluación y otras prácticas de recursos humanos se relacionaban con el desempeño de las organizaciones públicas. De manera complementaria, Sørli et al. (2022) determinaron que la autonomía y el ajuste entre las características del trabajador y la organización podían repercutir positivamente en el desempeño.

Para comprobar estadísticamente estas asociaciones se utilizó Rho de Spearman. Tal como evidencia la Figura 2, la relación más elevada se presentó entre articulación y eficiencia ($\rho = 0,79$), correspondiente a una asociación positiva fuerte. La eficiencia también mantuvo asociaciones positivas con el cumplimiento de metas ($\rho = 0,64$) y la ejecución ($\rho = 0,61$). En sentido contrario, la duplicidad funcional presentó una asociación negativa con la eficiencia ($\rho = -0,40$).

Figura 2*Matriz de correlaciones entre indicadores*

Nota. Coeficientes Rho de Spearman; valores próximos a ± 1 representan asociaciones de mayor intensidad.

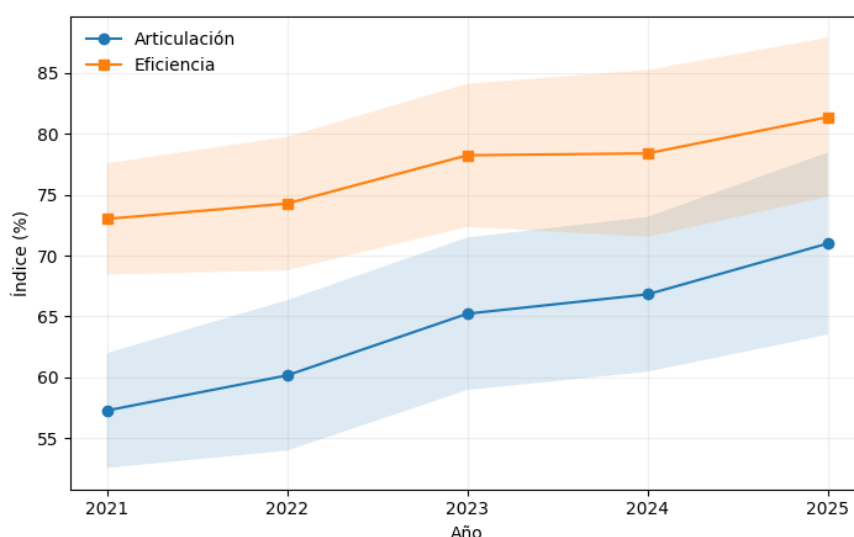
<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.88>

Los resultados de la Figura 2 permitieron determinar que mayores niveles de articulación estuvieron asociados con mejores resultados institucionales, mientras que la superposición de responsabilidades mostró un comportamiento inverso. Particularmente, el coeficiente $\rho = 0,79$ indicó que la articulación constituyó el indicador con mayor asociación respecto de la eficiencia. Este resultado encontró respaldo en Vuong (2023), quien identificó que las condiciones organizacionales y los comportamientos laborales contribuyen al desempeño de los servidores públicos, y en Muslimin et al. (2024), quienes encontraron un efecto positivo y significativo del compromiso organizacional sobre el desempeño.

El análisis temporal permitió, además, establecer si estas relaciones estuvieron acompañadas por modificaciones durante el período estudiado. Como muestra la Figura 3, la articulación pasó de 57,28% en 2021 a 70,99% en 2025, equivalente a un incremento de 13,71 puntos porcentuales. Paralelamente, la eficiencia aumentó desde 73,01% hasta 81,37%, es decir, 8,36 puntos porcentuales.

Figura 3

Evolución de la articulación y eficiencia, 2021–2025



Nota. Las líneas representan promedios anuales; las bandas corresponden a ± 1 desviación estándar.

Como se aprecia en la Figura 3, ambas dimensiones evolucionaron en una dirección similar, aunque el crecimiento de la eficiencia fue más moderado. La articulación aumentó aproximadamente 23,94% entre los extremos del período, mientras que la eficiencia creció alrededor de 11,45%. Esto sugirió la presencia de rendimientos organizacionales progresivos, pero no estrictamente proporcionales. En este sentido, Zhou et al. (2025) demostraron que la gestión del talento puede contribuir al bienestar y satisfacción de los servidores mediante mecanismos organizacionales intermedios, mientras que Yusuf et al. (2025) señalaron que la agilidad y la implementación efectiva de las políticas de talento condicionan sus resultados en el sector público.

Seguidamente, el análisis de componentes principales (ACP) permitió reducir los seis indicadores originales a dimensiones sintéticas. El primer componente presentó un autovalor de 3,27 y explicó 54,11% de la varianza total. Las mayores cargas correspondieron a eficiencia (0,94), articulación (0,88), cumplimiento de metas (0,74) y ejecución (0,71), mientras que la duplicidad presentó una carga inversa de -0,58. El segundo componente explicó 15,66%, de manera que los dos primeros componentes concentraron conjuntamente 69,77% de la variabilidad.

Tabla 2*Cargas principales del análisis de componentes*

Indicador	Componente 1	Componente 2
Articulación	0,88	-0,04
Perfil-puesto	0,47	0,79
Duplicidad funcional	-0,58	-0,29
Eficiencia	0,94	-0,08
Ejecución	0,71	-0,11
Cumplimiento de metas	0,74	-0,46
Varianza explicada	54,11%	15,66%
Varianza acumulada	54,11%	69,77%

Nota. Se destacaron las cargas de mayor contribución interpretativa.

La Tabla 2 mostró que articulación y eficiencia se concentraron en un mismo componente estadístico, mientras que la duplicidad presentó dirección contraria. Este patrón permitió interpretar el primer componente como una dimensión de capacidad de organización y desempeño institucional: cuando aumentaron articulación, ejecución y cumplimiento, tendió a disminuir el peso relativo de las duplicidades funcionales. La evidencia fue consistente con Barros et al. (2022), quienes destacaron la importancia de identificar competencias y brechas dentro de las organizaciones públicas, y con Gandi y Saurombe (2025), quienes señalaron que la gestión integrada del talento contribuye a conservar capacidades estratégicas institucionales.

Posteriormente, el modelo multivariado permitió determinar si la articulación conservaba su efecto después de considerar simultáneamente otros factores. Como se presenta en la Tabla 3, la articulación registró un coeficiente de $\beta = 0,548$ ($p < 0,001$), mientras que la duplicidad funcional presentó un efecto negativo de $\beta = -0,281$ ($p = 0,014$). En cambio, la correspondencia perfil-puesto alcanzó $\beta = 0,071$, pero no presentó significancia estadística individual ($p = 0,163$) una vez controladas las demás variables.

Tabla 3*Estimación multivariada de la eficiencia organizacional*

Predictor	β	Error	p	Resultado
Articulación	0,548	0,091	<0,001	Significativo
Perfil-puesto	0,071	0,051	0,163	No significativo
Duplicidad funcional	-0,281	0,115	0,014	Significativo
R² del modelo	0,758	—	—	—

Nota. Modelo con controles por GAD y año y errores estándares.

El llamado a la Tabla 3 evidenció que, manteniendo constantes los restantes componentes, cada incremento de un punto porcentual en articulación estuvo asociado con aproximadamente 0,55 puntos adicionales de eficiencia. Por el contrario, un punto adicional de duplicidad funcional se relacionó con una reducción aproximada de 0,28 puntos. El modelo explicó 75,8% de la variabilidad observada en la eficiencia, lo que proporcionó una capacidad explicativa elevada dentro de la base analizada. Estos resultados reforzaron el planteamiento de Chourasia et al. (2023) respecto de que las prácticas

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.88>

organizacionales producen mayores efectos cuando operan como sistemas integrados y no como actuaciones independientes.

El análisis k-means permitió identificar perfiles institucionales diferenciados. La solución de dos conglomerados obtuvo el mejor coeficiente silhouette (0,262) entre las soluciones evaluadas. Como muestra la Tabla 4, el primer conglomerado reunió 76 observaciones y presentó 69,31% de articulación y 81,65% de eficiencia, mientras que el segundo agrupó 74 observaciones con 58,75% y 72,34%, respectivamente.

Tabla 4

Perfiles institucionales obtenidos mediante k-means

Indicador	Conglomerado 1	Conglomerado 2	Diferencia
Articulación (%)	69,31	58,75	+10,56
Perfil-puesto (%)	77,61	72,47	+5,14
Duplicidad (%)	14,98	17,68	-2,70
Eficiencia (%)	81,65	72,34	+9,31
Ejecución (%)	85,22	76,88	+8,34
Metas (%)	84,83	77,23	+7,60
Observaciones	76	74	—

Nota. Conglomerados calculados con variables previamente estandarizadas.

En consecuencia, la Tabla 4 permitió distinguir un perfil de mayor articulación y desempeño, caracterizado simultáneamente por menor duplicidad, mayor ejecución y mayor cumplimiento de metas, frente a otro de menor integración institucional. La diferencia de 9,31 puntos de eficiencia, acompañada por una brecha de 10,56 puntos en articulación, mostró que los patrones no se limitaron a asociaciones individuales, sino que conformaron configuraciones organizacionales diferenciadas. Esta evidencia coincidió con Thao et al. (2024), quienes destacaron la interdependencia entre compromiso, comportamiento organizacional y desempeño, así como con Azah et al. (2024), quienes resaltaron la necesidad de evaluar sistemáticamente las contribuciones individuales y organizacionales para identificar fortalezas y debilidades en las administraciones públicas.

Los análisis descriptivos, correlacionales, factoriales, longitudinales, multivariados y de conglomerados convergieron en un mismo hallazgo: una mayor articulación de los componentes ocupacionales estuvo asociada con niveles superiores de eficiencia organizacional. La correlación alcanzó $\rho = 0,79$, el primer componente explicó 54,11% de la varianza, el modelo multivariado registró $\beta = 0,548$ ($p < 0,001$) y explicó 75,8% de la variabilidad de la eficiencia. A su vez, la duplicidad funcional mantuvo un comportamiento desfavorable ($\beta = -0,281$; $p = 0,014$). Por tanto, los resultados sugirieron que la eficiencia de los GAD no estuvo determinada simplemente por disponer de personal, sino por la capacidad institucional para articular puestos, perfiles, responsabilidades y procesos, reducir superposiciones y orientar el talento humano hacia el cumplimiento de metas públicas.

CONCLUSIONES

La articulación de la estructura ocupacional mantuvo una relación positiva y fuerte con la eficiencia organizacional, alcanzando un coeficiente Rho de Spearman de $\rho = 0,79$. Además, la articulación

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.88>

evolució de 57,28% en 2021 a 70,99% en 2025, mientras que la eficiencia aumentó de 73,01% a 81,37%, evidenciando que una mayor correspondencia entre puestos, responsabilidades y procesos estuvo asociada con mejores resultados institucionales en los GAD analizados.

El análisis multivariado confirmó que la articulación ocupacional constituyó el principal predictor de la eficiencia, con un coeficiente de $\beta = 0,548$ ($p < 0,001$), mientras que la duplicidad funcional presentó un efecto negativo de $\beta = -0,281$ ($p = 0,014$). Asimismo, el modelo explicó el 75,8% de la variabilidad de la eficiencia, demostrando que reducir superposiciones funcionales y mejorar la distribución de responsabilidades favoreció el aprovechamiento del talento humano y de los recursos institucionales.

El análisis de conglomerados identificó un perfil institucional de mayor desempeño, caracterizado por 69,31% de articulación, 81,65% de eficiencia, 85,22% de ejecución presupuestaria y 84,83% de cumplimiento de metas. Frente al grupo de menor articulación, este perfil presentó una ventaja de 9,31 puntos porcentuales en eficiencia, permitiendo concluir que la integración entre perfiles, puestos, funciones y objetivos institucionales constituyó un elemento relevante para fortalecer el desempeño de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azah, T., Tarabinah, W., & Adeyemo, D. (2024). Estudio empírico de la evaluación del desempeño de los empleados en gobiernos locales seleccionados del este de Uganda. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(4), 105–116. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.804008>
- Barros, F. R. de, Santos, R. K. P. dos, Santos, M. de L. dos, & Pessanha, M. L. de S. (2022). Gestión por competencias en el sector público: Una revisión sistemática de la literatura. *Management Journal*. <https://doi.org/10.6008/CBPC2674-6417.2022.002.0002>
- Chourasia, A., Bahuguna, P. C., & Raju, T. B. (2023). Gestión estratégica de recursos humanos como camino hacia el desempeño organizacional: Evidencia de organizaciones del sector público de petróleo y gas. *International Journal of Organizational Leadership*, 12, 66–90. <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60365>
- Ele, A. A., Eneh, S. I., Okongo, N. J., Ettah, P. O., Ewah, S. F., & Abdullahi, S. (2023). Efectos de las dimensiones del diseño del puesto sobre el desempeño organizacional: Un estudio del Servicio de Rentas Internas del Estado de Cross River, Calabar. *British Journal of Multidisciplinary and Advanced Studies*, 4(6), 36–51. <https://doi.org/10.37745/bjmas.2022.0349>
- Fariás-Macías, Á. A., & Ruiz-Cedeño, A. B. (2023). Clima organizacional en la gestión del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Sucre. *MQRInvestigar*, 7(1), 111–132. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.1.2023.111-132>
- Fernandez, S., & Madumo, O. (2024). ¿A quién deberíamos pagar más? Exploración de la influencia de la remuneración de funcionarios electos y burócratas en el desempeño organizacional de los gobiernos locales de Sudáfrica. *Public Administration*, 102(1), 147–163. <https://doi.org/10.1111/padm.12911>
- Fernando, R. L. S., Kularathna, E. A. I., & Gunasekara, H. O. C. (2023). Prácticas de gestión de recursos humanos y desempeño organizacional en organizaciones del sector público: Referencia a los

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.88>

- funcionarios de desarrollo del distrito de Colombo, Sri Lanka. *International Journal of Governance and Public Policy Analysis*, 5(1). <https://doi.org/10.31357/ijgppa.v5i01.6563>
- Folayan, F., & Alabi, A. (2023). Motivación por el servicio público y desempeño de los empleados en una institución pública de educación superior de Nigeria. *Àgídìgbo: ABUAD Journal of the Humanities*, 11(1), 21–27. <https://doi.org/10.53982/agidigbo.2023.1101.03-j>
- Gandi, E. E., & Saurombe, M. D. (2025). Prácticas de gestión del talento para minimizar la rotación del personal en una organización del sector público. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 28(1), a6135. <https://doi.org/10.4102/sajems.v28i1.6135>
- Grøna, C. H., & Kristiansen, M. B. (2022). ¿Lo que se mide se gestiona? Uso de información sobre desempeño en los diferentes niveles organizacionales del sector público. *Public Performance & Management Review*, 45(2), 448–472. <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2045615>
- Hurtado Ramírez, R. A. (2024). Optimización de estrategias de desarrollo organizacional en los gobiernos autónomos descentralizados provinciales del centro de Ecuador: Enfoque en gestión y desarrollo del talento humano. *Revista Imaginario Social*, 7(3). <https://doi.org/10.59155/is.v7i3.212>
- Hurtado Ramírez, R. A., & González Trujillo, E. K. (2025). Eficiencia y eficacia en la gestión pública de los GAD provinciales de la Sierra Centro del Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(5), 90–111. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.19596
- Karia, A. (2023). Eficacia de prácticas seleccionadas de gestión de recursos humanos sobre el desempeño de las organizaciones del sector público: Estudio de empresas públicas de agua en Tanzania. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 5(1), 62–67. <https://doi.org/10.33545/26633213.2023.v5.i1a.131>
- Lauring, J., & Kubovcikova, A. (2022). ¿Delegar o no preocuparse? El efecto de la relación con el supervisor sobre la autonomía laboral y los resultados del trabajo. *European Management Review*, 19(4), 549–563. <https://doi.org/10.1111/emre.12499>
- Masukela, P. M., Jonck, P., & Botha, P. A. (2023). Impacto de la motivación por el servicio público sobre la valoración del trabajo y el comportamiento laboral contraproducente. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, a2231. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2231>
- Muslimin, I., Akob, M., & Sumail, L. O. (2024). Compromiso organizacional y entorno laboral sobre el desempeño de los servidores públicos basado en valores culturales: El papel del comportamiento de ciudadanía organizacional. *Review of Management and Entrepreneurship*, 8(2), 164–180. <https://doi.org/10.37715/rme.v8i02.4582>
- Setiadi, A. (2024). La motivación laboral como impulsor estratégico del desempeño de los empleados en organizaciones públicas. *International Journal of Science Education and Cultural Studies*, 3(2). <https://doi.org/10.58291/ijsecs.v3i2.635>
- Sørli, H. O., Hetland, J., Bakker, A. B., Espevik, R., & Olsen, O. K. (2022). Autonomía diaria y desempeño laboral: ¿El ajuste persona-organización actúa como un recurso clave? *Journal of Vocational Behavior*, 133, 103691. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103691>
- Thao, P. K., Phuong, N. N.-D., & Phuc, V. T. (2024). Compromiso organizacional y su impacto en el

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.88>

desempeño de los empleados de la industria de suministro de agua: Datos de empresas estatales vietnamitas. *Data in Brief*, 52, 110029. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2024.110029>

Tsamantouridis, K., Bellou, V., & Tsameti, A. (2023). Innovación en el sector público: Perspectivas sobre el diseño de puestos que mejora el comportamiento innovador de los servidores públicos. *International Journal of Public Administration*, 46(16), 1125–1136. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2076110>

Tu, W., Hsieh, C.-W., Chen, C.-A., & Wen, B. (2024). Motivación por el servicio público, remuneración contingente al desempeño y satisfacción laboral de los burócratas de primera línea. *Public Personnel Management*, 53(2), 256–280. <https://doi.org/10.1177/00910260231201628>

Vuong, B. N. (2023). Influencia del liderazgo de servicio sobre el desempeño laboral mediante el comportamiento innovador: ¿Importa la motivación por el servicio público? *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 45(3), 295–315. <https://doi.org/10.1080/23276665.2022.2070517>

Yusuf, R. R., Supriyono, B., Nuh, M., & Wanto, A. H. (2025). Análisis de los factores críticos para la implementación de la gestión del talento en el sector público. *Proceedings of ICOPAG*. <https://doi.org/10.4108/eai.30-10-2024.2354826>

Zhou, M., Wang, B., & Zhang, R. (2025). Gestión verde del talento como impulsora del bienestar en el sector público: Evidencia de la satisfacción laboral de servidores públicos en China. *Frontiers in Psychology*, 16, 1624891. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1624891>